Mahmud
Wenny Winda Wulandari
Akbar Ardiansyah

KOMPONEN-KOMPONEN MSDM

(Manajemen Sumber Daya Manusia)

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
DARUL FALAH
MOJOKERTO

KOMPONEN-KOMPONEN
MSDM
(Manajemen Sumber Daya Manusia)

N U
1926

Mahmud
Wenny Winda Wulandari
Akbar Ardiansyah

KOMPONEN-KOMPONEN MSDM
(Manajemen Sumber Daya Manusia)

Penerbit
YAYASAN DARUL FALAH
Mojokerto Indonesia

Mahmud, dkk.
Komponen-komponen MSDM / Mahmud. dkk.
- Cet. 1 – Mojokerto: Yayasan Darul Falah, Februari 2022
xii – hlm; 15 x 21 cm

ISBN : 978-623-98795-8-7

KOMPONEN-KOMPONEN MSDM

Mahmud
Wenny Winda Wulandari
Akbar Ardiansyah

Cetakan Pertama: Februari 2022

Perancang sampul dan lay out: *Tony's Comp.* Group

Diterbitkan Oleh :
YAYASAN DARUL FALAH
Jl. Hasanuddin 54 Mojosari Mojokerto 61382 Jawa Timur
Indonesia

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan kekuatan lahir dan batin kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan buku *Komponen-komponen MSDM* ini. Shalawat dan salam semoga terlimpahkan kepada Nabiyullah Muhammad SAW.

Dalam buku sederhana ini, akan diuraikan secara ringkas mengenai komponen-komponen MSDM, diantaranya: sistem rekrutmen, penempatan, pemeliharaan, gaji, kesejahteraan, penilaian kinerja, rotasi kerja, stres kerja, jaminan sosial, tingkat pendidikan, konflik kerja, dan kemampuan komunikasi.

Kami menyampaikan terima kasih kepada kepada rekan-rekan mahasiswa dan Bapak/Ibu Dosen STIE Darul Falah Mojokerto yang senantiasa memotivasi penulis, untuk mewujudkan buku ini. Terima kasih juga, kepada penerbit dan semua pihak yang membantu terselesainya penyusunan buku ini. Mudah-mudahan Allah melipatgandakan amal baik mereka dan memudahkan segala urusannya. *Amin*.

Mudah-mudahan apa yang disajikan dalam buku sederhana ini dapat menarik dan berguna bagi siapapun. Walaupun demikian, penyusun menyadari benar bahwa buku ini pasti mempunyai keterbatasan-keterbatasan. Tegur sapa dan saran kiranya sangat berharga demi kesempurnaan buku ini. Mudah-mudahan bermanfaat, *Amin.*

Mojosari, Desember 2021

Mahmud, dkk

DAFTAR ISI

1

SISTEM REKRUTMEN

A. Pengertian Rekrutmen

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang paling penting dalam organisasi publik. Pegawai yang baik dan memenuhi standar kualifikasi, hanya akan dapat diperoleh melalui upaya penarikan tenaga kerja, atau rekrutmen yang efektif. Agar dapat melakukan proses penarikan tenaga kerja yang efektif, harus tersedia informasi yang akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi organisasi.

Keberhasilan proses penarikan tenaga kerja dapat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan fungsi-fungsi dan aktvitas manajemen sumber daya manusia lain yang dilakukan setelah proses penarikan tenaga kerja selesai dilakukan.Penarikan tenaga kerja sebagai pintu masuk seseorang ke dalam dunia kerja. Mengingat sebagai pintu masuk, maka penarikan harus diselenggarakan secara serius dan hati-hati.

Rekrutmen merupakan salah satu kegiatan yang paling penting dalam manajemen SDM. Rekrutmen berkenaan dengan bagaimana organisasi mampu mendapatkan pegawai yang tepat untuk bekerja. Umumnya organisasi besar memiliki divisi teersendiri untuk merekrut pegawai.

Handoko (2012:69) berpendapat bahwa: penarikan *(recruitment)* adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan.

> Rekrutmen adalah sistem dan proses yang diciptakan untuk mendapatkan pegawai yang berkualifikasi dengan kebutuhan organisasi. Sistem berkaitan dengan perencanaan kebutuhan SDM dan pengelolaan SDM dalam konteks pengembangan organisasi, sedangkan proses dimulai dari lamaran yang masuk ke organisasi, pelaksanaan seleksi, dan pemilihan pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. (Priansa, 2014:93).

Sondang (2015:102) mengemukakan bahwa proses reksutmen dimulai pasa waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya. Sedangkan menurut Hariandja (2007:96) "perekrutan diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon yang mmpunyai kompetensi untuk mngajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon.

Rivai dan Sagala (2009) dalam Priansa (2014:92) menyatakan bahwa rekutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar,
yang mampu bekerja dalam organisasi. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan.

Menurut Bernardin dan Russel (1993) dalam Sunyoto (2015:94) penarikan tenaga kerja adalah merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan. Aktivitas penarikan tenaga kerja menjadi penting, karena:

1. Mayoritas organisasi baik publik maupun swasta berasumsi bahwa mengalami kekurangan pegawai yang memiliki keahlian-keahlian yang
   dibutuhkan untuk pegawai-pegawai modern.
2. Perampingan organisasi dan langkah-langkah penghematan biaya yang
   dilancarkan dalam tahun-tahun terakhir telah menyebabkan anggaran semakin
   kecil dibandingkan sebelumnya.

Kedua alasan di atas menunujukkan bahwa penarikan tenaga kerja atau rekrutmen menjadi penting untuk mendapatkan pegawai yang baik dan memiliki komitmen tinggi kepada tugas dan fungsi dalam organisasi. Khususnya organisasi publik dewasa ini terjadi penataan kembali atau restrukturisasi akibat arus reformasi yang mengagendakan upaya pembantahan jajaran birokrasi pemerintah.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang rekrutmen, dapat disimpulkan yang dimaksud dengan rekrutmen adalah sistem dan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai dengan kualifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

Proses rekrutmen dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahka atau dikumpulkan. Hasilnya adalah sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kulalifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga mmungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik (Rivai dan Sagala, 2009 dalam Priansa, 2014:93).

Menurut Priansa (2014:93) menjelaskan bahwa tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama organisasi dengan biaya yang paling minim. Tujuan lainnya adalah bahwa upaya rekrutmen hendaknya mempunyai efek luberan *(spillover effects),* yakni citra umum organisasi harus menanjak, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap organisasi dan produk-produknya.

Landasan program rekrutmen yang baik menurut Simamora (2004) dalam Priansa (2014) mebcakup faktor-faktor sebagai berikut:

1. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat;
2. Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi;
3. Berlangung atas dasar berkesinambungan; dan
4. Program rekrutmen itu kreatif, imaginatif, dan inovatif.

Rekrutmen dapat menarik individudari kalangan pegawai yang saat ini dikaryakan oleh organisasi, pegawai yang bekerja di organisasi lain, atau pegawai yang tidak bekerja.

B. Hambatan Rekrutmen

Handoko (2012:71) mengemukakan bahwa kendala rekrutmen meliputi:

1. Kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional
2. Rencana-rencana SDM
3. Kondisi pasar tenaga kerja
4. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal
5. Persyaratan-persyaratan jabatan
6. Kebiasaan-kebiasaan pelaksana penarikan

Menurut Siagian (2015:103) menjelaskan bahwa kendala-kendala rekrutmen meliputi:

1. Faktor-faktor organisasional
2. Kebiasaan pencari tenaga kerja
3. Kondisi eksternal (lingkungan)

Jelaslah bahwa berbagai kendala yang dihadapi dalam merekrut tenaga kerja baru harus mempertimbangkan secara matang karena hanya dengan demikianlah waktu, tenaga dan biaya yang dikeluarkan sepadan dengan hasil yang dicapai, yaitu tersedianya tenaga kerja baru yang memenuhi berbagai persyaratan dan tuntutan tugas yang akan dilaksanakan.

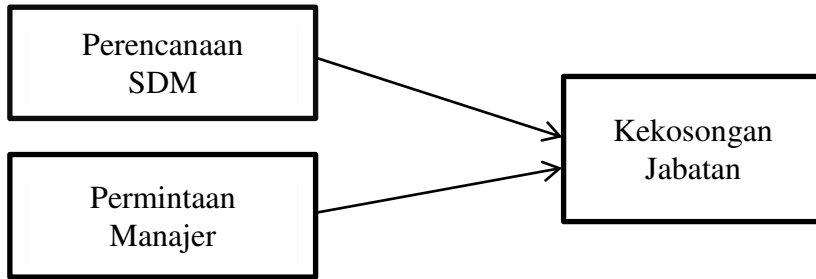
C. Langkah-langkah Rekrutment

Menurut Hariandja langkah yang ditempuh dalam perekrutan sebagai berikut:

1. Penentuan jabatan yang kosong

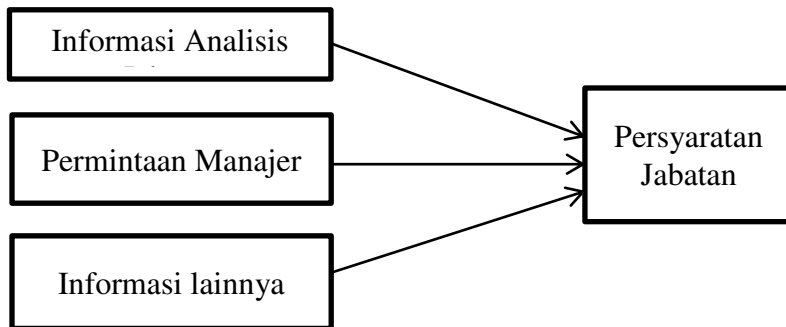
Perekrutan dilakukan bilamana ada jabatan yang kosong atau dimulai dengan analisis mengenai apakah ada jabatan yang kosong yang harus diiisi oleh pegawai baru. Kekosongan bisa terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, dan akibat adanya ekspansi yang dilakukan perusahaan, yang sebelumya telah ditentukan dalam perencanaan SDM.

Di samping itu, perekrut harus meminta informasi dari para manajer operasi sekiranya ada kebutuhan pegawai yang mendesak. Beberapa faktor yang

mempengaruhi kekosongan jabatan dapat digambarkan sebagai berikut:

Sumber : Hariandja (2007:106)

Gambar 11.1
Faktor-faktor yang mempengaruhi Kekosongan Jabatan

2. Penentuan persyaratan jabatan

Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada. Informasi analisis jabatan meliputi *job description,job specification,* dan *job performance standart,* juga melalui masukan dari manajer terkait. Proses ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Sumber : Hariandja (2007:107)

Gambar 11.2
Masukan dalam Penentuan Persyaratan Jabatan

3. Penentuan sumber dan metode perekrutan

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien. Efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik dan sesuai denga perusahaan. Efisien berarti dengan pengorbanan baik waktu maupun biaya yang paling murah.

Sumber tenaga kerja umum meliputi sumber tenaga kerja internal dan eksternal. Sumber internal meliputi pegawai yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan pegawai yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali.

Metode yang dapat digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja pegawai, penelitian

daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas dan melihat daftar yang dibuat menurut ketrampilan pada sistem informasi SDM organisasi.

Sumber eksternal merupakan sumber untuk mendapatkan pegawai dari luar organisasi yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu. Sumber yang dapat dilakukan adalah dengan program referal pegawai, yaitu iklan secara lisan, *walk in applicant*, di mana sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di organisasi tersebut; melalui biro pegawai, melalui organisasi lain; melalui biro bantuan temporal; melalui asosiasi dan serikat
dagang; dan sekolah tertentu.

Adapun metode yang dapat digunakan adalah inisiatif pelamar, rekomendasi pegawai, iklan, lembaga pemerintah, lembaga swasta, perusahaan penyedia tenaga ahli, lembaga pendidikan, asosiasi profesi, organisasi buruh, lembaga militer, lembaga pelatihan pemerintah, *temporary hel agencies, leased employees, departing employees, open house*.

Menurut Priansa (2014:98) tahapan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Memperjelas posisi untuk diisi melalui perekrutan.
   Pengusaha bertindak sesuai dengan filosofi yang berbeda dari rekrutmen. Terdapat pandangan yang berfilosofi bahwa perekrutan perlu dilakukan secara terus menerus, untuk mendapatkan SDM yang berkualifikasi maksimal, tanpa mempertimbangkan adanya kekosongan pada posisi tertentu. Terdapat pula pandangan bahwa perekrutan

harus dilakukan dengan sangat selektif dan hanya yang diperlukan untuk mengisi posisi lowongan yang kosong. Dalam hal ini, diperlukan kejelian dan keterampilan dalam pengambilan keputusan bagi manajer, agar keputusan yang diambil berdasarkan visi dan kebutuhan pengembangan SDM organisasi.

2. Review dan memperbarui uraian pekerjaan dan spesifikasi posisi tersebut.
   Kesuksesan dalam proses deskripsi pekerjaan akan mempermudah pelamar untuk memahami pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Tanpa deskripsi dan spesifikasi kerja, praktisi SDM tidak dapat melakukan saringan terhadap lamaran yang ada.
3. Mengidentifikasi sumber-sumber dari pelamar yang memenuhi syarat.
   Dalam arti luas, pelamar dapat berasal dari dalam (*internal*) atau luar organisasi (*external*). Sumber-sumber lamaran tersebut, tentu perlu dipertimbangkan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.
4. Memilih cara komunikasi yang paling efektif untuk menarik pelamar.
   Langkah ini biasanya melibatkan organisasi pemasaran. Praktisi SDM perlu melakukan komunikasi yang akrab dengan sumber-sumber pelamar kerja, antara
   lain bisa dilakukan dalam bursa kerja, kunjungan ke kampus, *open house recruitment,* presentasi kepada kelompok-kelompok sasaran, pegawai yang maganag, dan program kerjasama antara lembaga pendidikan dan organisasi (*link and match*).

D. Evaluasi Rekrutmen

Mengevaluasi kesuksesan upaya-upaya perekrutan adalah penting, hal itu adalah cara utama untuk menemukan apakah upaya-upaya tersebut efektif dalam aspek waktu dang uang yang dikeluarkan. Menurut Mathis dan Jackson (2001) dalam Priansa (2014) terdapat hal-hal umum yang perlu dievaluasi, yaitu sebagai berikut:

1. Jumlah pelamar
2. Tujuan yang ingin dicapai
3. Kualitas pelamar
4. Biaya per pelamar yang direkrut
5. Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan kosong.

LEAD A SIMPLE LIFE EVEN IN PROSPERITY
Pertahankanlah kesederhanaan hidup sekalipun dalam kemakmuran

2

PENEMPATAN

A. Pengertian Penempatan

Pengertian penempatan kerja menurut Nurjaman (2014:151) yang mengutip pendapat beberapa ahli:

1. Menurut Marihot T.E. Hariandja (2005:156), penempatan kerja merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.
2. Menurut Mathis dan Jacson (2006:262), penempatan kerja adalah menempatkan posisi seseorang pada posisi pekerjaan yang tepat.
3. Menurut B. Siswanto Sastrohadirjo (2003:138), penempatan kerja adalah menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah proses menempatkan seorang karyawan

kedalam posisi yang sesuai dengan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan.

Penempatan kerja sangar penting artinya dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam menunjang tujuan perusahaan maka penempatan kerja harus diperhatikan. Tidak mungkin karyawan memiliki kinerja yang rendah apabila memiliki pekerjaan yang sesuai dengan keahlianya.

B. Bentuk-bentuk Penempatan Kerja

1. Pengetahuan

Merupakan satu kesatuan informasi yang teroganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi. Pengetahauan mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku, dan lain-lain.

Pengetahuan yang dimiliki karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaanya. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya sehingga karyawan akan membutuhkan waktu yang singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dan mengurangi biaya dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan kinerjanya.

Pengetahuan seorang karyawan dapat dilihat pada tingkat kreativitasnya dalam menyelesaikan pekerjaan maupun kemampuanya dalam menciptakan ide baru yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengetehuan menurut Hariandja (2005), adalah:

a. Pendidikan
   Pendidikan bererti bimbingan yang diberikan seseorang kepada orang lain terhadap suatu hal agar meraka dapat memahami. Tidak dapat dipungkiri bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin muda pula mereka menerima informasi dan pada akhirnya makin banyak pula pengetahuan yang dimilikinya. Sebaliknya, jika seseorang tingkat pendidikanya semakin rendah, akan menghambat perkembangan sikap seseorang terhadap penerimaan informasi dan nilai-nilai yang baru dikenalkan.
b. Lingkungan Pekerjaan
   Lingkungan pekerjaan dapat menjadikan seseorang memperoleh pengalaman dan pengetahuan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.
c. Umur
   Dengan bertambahnya umur seseorang akan terjadi perubahan pada aspek psikis dan psikologis (mental). Pertumbuhan fisik secara garis besar ada empat katagori, yaitu : perubahan ukuran, perubahan proporsi, hilangnya ciri-ciri lama dan timbulnya ciri-ciri baru. Ini terjadi akibat pematangan fungsi organ. Pada aspek psikologis dan mental taraf berfikir seseorang semakin matang dan dewasa.

d. Minat
   Sebagai suatu kecenderungan atau keinginan yang tinggi terhadap sesuatu. Minat menjadikan seseorang untuk mencoba dan menekuni suatu hal dan pada akhirnya diperoleh pengetahuan yang lebih mendalam.
e. Informasi
   Kemudahan memperoleh informasi dapat membantu mempercepat seseorang untuk memperoleh pengetahuan yang baru.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakanya dengan baik (Foster, 2001:40). Pendapat lain menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah lamanya seseorang melaksanakan frekuensi dan jenis tugas dengan kemampuanya (Syukur, 2001:74). Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa, pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaanya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

Mengingat pentingnya pengalaman kerja dalam suatu perusahaan, maka dipikirkan juga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja. Menurut Djuazak (2004:57), faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, junis tugas, penerapan dan hasil. Dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas akan memperoleh pengalaman bekerja yang lebih banyak.

2. Frekuensi

   Semakin sering melaksanakan tugas sejenis umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

3. Jenis Tugas

   Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan maka orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

4. Penerapan

   Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

5. Hasil

   Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Suatu perusahaan akan memilih tenaga kerja yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan karena meraka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam dalam melaksanakan pekerjaan sekaligus tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Maka dari itu pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi perusahaan maupun karyawan.

Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan. Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila

dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaat seperti :

1. Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keninginannya.
3. Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
4. Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

Karyawan yang sudah berpengalaman dalam bekerja akan membentuk keahlian dibidangnya, sehingga dalam menyelesaikan suatu produk akan cepat tercapai. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengalaman kerja, semakin lama kerja karyawan akan semakin mudah dalam menyelesaikan suatu produk dan semakin kurang berpengalaman kerja karyawan akan mempengaruhi kinerja dalam menyelesaikan suatu produk.

3. Keterampilan Karyawan

Pada dasarnya keterampilan merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat keterampilan yang berbeda tergantung pada kemampuan dan pengalamannya. Keterampilan kerja memiliki manfaat yang besar bagi individu, perusahaan dan masyarakat. Bagi individu keterampilan kerja dapat meningkatkan prestasinya sehingga memperoleh balas jasa yang sesuai dengan prestasinya.

Menurut Wahyudi (2002:33), keterampilan adalah kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan hanya diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokan menjadi tiga katagori, yaitu sebagai berikut:

a. Keterampilan mental, seperti analisa, membuat keputusan, menghitung, menghafal.
b. Keterampilan fisik, seperti keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan sendiri.
c. Keterampilan sosial, yaitu seperti dapat mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain.

Robbins (2008:494-495) pada dasarnya keterampilan dapat dikatagorikan menjadi empat, yaitu:

a. Basic Literacy Skill

Keahlian dasar merupakan keahlian seseorang yang pasti dan wajib dimiliki oleh kebanyakan orang, seperti membaca, menulis, dan mendengar.

b. Technical Skill

Keahlian teknik merupakan keahlian seseorang dalam pengembangan teknik yang dimiliki, seperti menghitung secara tepat, mengoperasikan computer.

c. Interpersonal Skill

Keahlian interpersonal merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja, seperti pendengar yang baik, menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja dalam satu tim.

d. Problem Solving

Menyelesaikan masalah adalah proses aktivitas untuk menajamkan logika, beragumentasi dan penyelesaian masalah serta kemampuan untuk mengetahui penyebab, mengembangkan alternatif dan menganalisa serta memilih penyelesaian yang baik.

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa keterampilan dapat bekerja lebih baik dan mampu menggunakan fasilitas kerja yang disediakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaanya. Keterampilan juga merupakan kecakapan atau kemahiran yang dimiliki karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dan hanya dapat diperoleh melalui praktek, baik latihan maupun pengalaman.

Keterampilan juga merupakan hal yang harus dimiliki setiap karyawan karena keterampilan adalah kecakapan, kemampuan, kecekatan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya maupun tugas yang diberikan perusahaan.

Robert L yang dikutip oleh Silalahi (2002;56), menidentifikasikan tipe-tipe dasar keterampilan, yaitu:

1. Keterampilan Teknik
   Keterampilan teknik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur-prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Keterampilan Administratif
   Keterampilan administratif merupakan kemampuan mengurus, mengatur, dan mencatat informasi tentang pelaksanaan dan hasil yang dicapai serta berbagai

hambatan-hambatan yang dialamai maupun kemampuan mengikuti kebijakan dan prosedur.

3. Keterampilan Hubungan Manusia
   Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain, sebagai individu atau dalam kelompok. Kemampuan ini berhubungan dengan menseleksi pegawai, menciptakan dan membina hubungan yang baik, memahami orang lain, memberi motivasi dan bimbingan, dan mempengaruhi para pekerja, baik secara individu atau kelompok.
4. Keterampilan Diagnostik
   Keterampilan diagnistik berhubungan dengan kemampuan untuk menentukan melalui analisa dan pengujian hakekat dari suatu kondisi-kondisi khusus. Keterampilan diagnostic dapat dimaknakan sebagai kemampuan secara cepat mendapatkan sebab yang benar dari suatu situasi tertentu melalui satu data yang simpang siur, observasi dan fakta-fakta.

C. Jenis-jenis Penempatan Kerja

1. Promosi

Menurut Nurjaman (2014:152), “promosi adalah karyawan dipindahkan ke posisi lain yang lebih tinggi, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, maupun level organisasinya. Ada 2 jenis promosi, yaitu:

a. Promosi Berdasarkan Prestasi

Promosi diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasinya pada masa lampau. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi anggotanya. Menurut Sondang (2015:170), “promosi harus didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.” Artinya perlu disadari bahwa mempromosikan seseorang bukanya tanpa resiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa seseorang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi. Karena itulah analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan.

b. Promosi Sistem Senioritas

Dalam beberapa hal, pada umumya pekerjaan senior akan dipromosikan terlebih dahulu. Senior adalah pekerjaan yang mempunyai masa kerja paling lama diperusahaan tersebut. Karyawan yang akan dipromosikan ditentukan berdasarkan catatan senioritas yang ada pada perusahaan. Alasan rasional dari pendekatan ini adalah menghilangkan atau mengurangi promosi yang menyimpang.

Pengangkatan dalam jabatan biasanya didasarkan atas dasar:

1) Prestasi kerja
2) Disiplin kerja
3) Kesetiaan
4) Pengabdian
5) Pengalaman
6) Dapat dipercaya

7) Adanya syarat obyektif lainya sehingga seseorang diangkat dalam jabatan.

Menurut Sondang (2015:171), banyak organisasi yang menggunakan tiga pertimbangan, yaitu:

1) Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi,
2) Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu ynag dipertimbangkan untuk dipromosikan,
3) Mendorong organisasi mengembangkan para karyawanya karena karyawan yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.

2. Transfer

Karyawan dipindahkan ke posisi lain yang setara baik dari segi bayaran, tanggung jawab, maupun lavel organisasinya. Jika cara ini yang ditempuh, berarti seorang karyawan melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang. Pendekatan yang kedua ini tentunya hanya mungkin ditempuh apabila organisasi mempunyai berbagai satuan kerja pada banyak lokasi.

Menurut Sondang (2015:172), terdapat para karyawan mendapatkan manfaat yang tidak kecil, antara lain dalam bentuk:

a. Pengalaman baru
b. Pandangan yang lebih luas
c. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan
d. Prolehan pengetahuan dan keterampilan baru

e. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
f. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi
g. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

3. Demosi

Demosi menurut Nurjaman (2014:153), adalah “karyawan dipindahkan ke posisi lain yang lebih rendah, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, maupun level organisasinya”. Sondang (2015:173), mengatakan bahwa pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, seperti:

a. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan
b. Prilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

Meskipun dalam promosi, transfer, ataupun demosi yang ditempatkan adalah para karyawan yang telah bekerja diperusahaan (bukan karyawan baru), mereka tetap perlu menjalani orientasi terkait dengan jabatanya yang baru. Para karyawan tersebut telah memahami dengan baik aspek-aspek umum perusahaan, seperti strategi, kompensasi, peraturan, dan sebagainya. Meskipun demikian, mereka pasti mengalami kecemasan terkait masalah interpersonal dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan barunya.

Transfer lebih bermanfaat bagi karyawan karena pengalaman kerjanya akan bertambah dan karyawan yang bersangkutan mempunyai keahlian baru. Dalam perspektif yang berbeda, mereka juga akan menjadi karyawan yang lebih baik sehingga menjadi referensi untuk dipromsikan pada masa mendatang. Transfer juga akan memperbaiki motivasi dan kepuasan individu,

Adapun demosi tidak pernah menimbulkan hasil yang positif bagi seorang karyawan. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kedisiplinan atau kinerja yang tidak baik. Permasalahan yang timbul akibat demosi, yaitu karyawan yang bersangkutan akan kehilangan motivasi kerja atau dapat menimbulkan keraguan yang lebih besar yang diputuskan oleh keputusan demosi. Disamping menimbulkan pengaruh negatif bagi karyawan yang lain, karyawan yang didomisi juga semakin tidak produktif dan loyalitasnya semakin berkurang.

D. Faktor-faktor Penempatan Kerja

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai harus memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :

1. **Faktor Prestasi Akademis**

   Tenaga kerja yang mempunyai atau memiliki prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang besar. Sedangkan bagi karyawan yang mempunyai prestasi akademis yang rendah, maka ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerluka

wewenang dan tanggung jawab yang rendah. Jadi prestasi akademis ini akan menentukan posisi seseorang dengan kaitanya dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Sehingga latar belakang pendidikan yang pernah dialami sebelumnya harus pula menjadi bahan pertimbangan.

2. **Faktor Pengalaman**

   Pengalaman kerja sebemulnya ketika seseorang pernah bekerja ditempat lain, perlu mendapatkan perhatian dalam penempatan karyawan, apalagi jika seseorang karyawan tersebut melamar pada bidang yang sama atau sejenis dengan tempat kerjanya sebelumnya.

3. **Faktor Kesehatan Fisik dan Mental**

   Faktor ini sebagai bahan pertimbagan pada tempat mana tenaga kerja yang bersangkutan ditempatkan, diberi tugas dan pekerjaan yang sesuai baginya.

4. **Faktor Status Perkawinan**

   Status perkawinan ini merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan juga oleh manager sumber daya manusia dalam menempatkan karyawan. Khususnya karyawan wanita yang telah berkeluarga. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh tenaga yang bersangkutan.

E. Prosedur Penempatan Kerja

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan karyawan didasarkan atas fakta keterangan,

dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan karyawan tersbut didasarkan pada hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manager SDM. Sejumlah prosedur yang dapat ditempuh dalam penempatan karyawan menurut Juni (2014:128), adalah :

1. Manager SDM menyampaikan kepada bagaian seleksi karyawan untuk melaksanakan seleksi calon karyawan guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi
2. Atas pelaksanaan seleksi calon karyawan, bagian seleksi karyawan melaporkan/mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi karyawan kepada manager SDM yang merupakan pimpinan langsung karyawan
3. Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*), manager SDM mendelegasikan kepada bagian penempatan karyawan untuk menempatkan karyawan ynag lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada serta berdasarkan laporan bagian seleksi calon karyawan
4. Bagian seleksi calon karyawan memberikan hasil seleksi (calon karyawan yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan untukmenempatkan karyawan tersebut pada bagian yang tepat

Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan karyawan, bagian penempatan karyawan melaporkan/ mempertanggungjawabkan segala kegiatanya kepada manager SDM yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan/pimpinan langsung kepada bagian penempatan karyawan.

LEAD A SIMPLE LIFE EVEN IN PROSPERITY
Pertahankanlah kesederhanaan hidup sekalipun dalam kemakmuran

3

PEMELIHARAAN

A. Pengertian Pemeliharaan

Menurut Hasibuan, (2005:179) "pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan dengan baik." Hasibuan, (2007:21) juga berpendapat bahwa "pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja dalam perusahaan selamanya"

Menurut johar arifin (dalam fauzi 2007:11) "Pemeliharaan adalah aktivitas untuk menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitasn karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun tiba. Aktivitas ini dapat dilakukan perusahaan dengan program memberikan kesejahteraan karyawan."

Sedangkan menurut sunyoto (2015:275) mengatakan bahwa pemeliharaan merupakan kegiatan untuk

mempertahankan stamina sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan, dengan demikian yang bersangkutan tidak mengalami gangguan selama menjalankan tugasnyang diberikan. Dari uraian tersebut di atas, penulis menyimpulkan pemeliharaan adalah upaya kegiatan untuk membuat orang betah dan bertahan agar mereka tetap mau bekerja dalam perusahaan.

Dalam hal ini manajer harus memperhatikan hakekat manusianya, mampu memberikan motivasi, mendorong semangat bekerja, disiplin tinggi, dan bersikap loyalitas, agar karyawan mau bekerja produktif dan berperan optimal dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Sebab, karyawan merupakan asset terpenting dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan. Oleh itu keamanan dan keselamatan perlu mendapatkan pemeliharaan sebaik-baiknya dari perusahaan.

B. Tujuan Pemeliharaan

Menurut hasibuan, (2005:180) tujuan pemeliharaan meliputi hal-hal berikut sebagai ini:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.

6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

C. Asas-Asas Pemeliharaan

Menurut hasibuan, (200:180-181) asas-asas pemeliharaan meliputi hal-hal berikut ini:

1. Asas manfaat dan efisiensi
   Pemeliharaan yang dilakukan harus efisiensi dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak menjadi sia-sia.
2. Asas kebutuhan dan kepuasaan
   Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan keamanaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.
3. Asas Keadilan dan Kelayakan
   Keadilan dan kelayakan hendaknya menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas inin penting supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara

efektifnbdan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

4. Asas Peraturan Legal
   Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, keppres, dan keputusan mentri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.
5. Asas Kemampuan Perusahaan
   Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

D. Indikator Pemeliharaan

Supaya pelaksaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan cara yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan cara yang efektif dan efesien supaya tercapainya manfaat yang optimal. Menurut Hasibuan (2005:181-190) berikut indikator pemeliharaan:

1. **Komunikasi,** komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan, dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Dengan

komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan. Jadi, manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan dab kesehatan loyal yang baik dari para karyawan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat. Disinilah pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan.

2. **Insentif,** insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa dapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik. Manajer yang cakap selalu memperhatikan prestasi kerja setiap individu bawahannya, supaya manajer dapat memberikan insentif yang sesuai untuk memotivasi gairah kerja mereka. Karyawan yang berprestasi baik diberikan insentif positif, sedangkan karyawan yang kurang berprestasi diberikan insentif negatif.

3. **Kesejahteraan karyawan**, setelah karyawan diterima, dikembangkan, mereka perlu dimotivasi agar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai pensiun. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga *labour turnover* relatif rendah.

   Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain:

a. Untuk menciptakan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan
b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
c. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
d. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
f. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
g. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
h. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.

3. **Keselamatan dan kesehatan kerja**, keselamatan dan kesehatan kerja (KKK) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. KKK ini harus ditanamkan pada diri masing – masing individu karyawan, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan, karyawan banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun, dan biaya pengobatan semakin besar. Hal ini mendorong pentingnya KKK ditanamkan pada diri karyawan.

4

GAJI

A. Pengertian Gaji

"Gaji merupakan salah satu perwujudan riil dari kompensasi, bagi perusahaan gaji adalah salah satu perwujudan kompensasi yang paling besar yang diberikan kepada tenaga kerja" (Sastrohadiwiryo,2007:17). Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

Dessler dalam bukunya Sumber Daya Manusia, mengatakan "Gaji adalah sesuatu yang berkaitan dengan uang yang diberikan kepada pegawai atau karyawan". Ia berpendapat bahwa sistem pembayaran dapat dibedakan melalui waktu kinerja, yaitu pembayaran yang yang dilakukan atas dasar lamanya bekerja misalnya perjam, perhari, perminggu, perbulan dan sebagainya dan pembayaran berdasarkan hasil kinerja yaitu pembayaran gaji yang didasarkan pada hasil akhir pada proses kinerja, misalnya jumlah produksi. Sehingga bisa dikatakan gaji merupakan hasil pokok yang diterima oleh seseorang.

Dewan penelitian penggajian nasional mendefinisikan gaji sebagai suatu penerimaan imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah dikerjakan serta berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi. Gaji ditetapkan dengan atau dinilai dengan bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, Undang-Undang dan peraturan serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Menurut Undang-Undang kecelakaan tahun 1974 nomer 33 pasal 7 ayat A dan B gaji adalah :

1. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan.
2. Perumahan, makan, bahan makanan, dan pakaian dengan percuma yang nilainya ditaksir menurut harga umum di tempat itu. (Hasibuan, 2012 : 118)

B. Langkah- langkah Penetapan Gaji

Ada dua cara penetapan gaji pegawai, yaitu waktu dan jumlah produksi. Gaji menurut waktu berarti jumlah waktu seorang bekerja di kantor. Cara inilah yang umumnya dipakai pada saat ini. Sementara gaji berdasarkan jumlah hasil produksi yang telah dikerjakan atau lebih sering disebut dengan kerja borongan.

C. Penetapan Gaji Berdasarkan Evaluasi Jabatan *(Job Evaluation)*

Apabila gaji dalam suatu perusahaan lebih rendah

dibandingkan dengan perusahaan yang lain, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam memperoleh karyawan yang produktif. Oleh karena itu, untuk memenuhi hal tersebut baik secara internal maupun eksternal perlu diadakan evaluasi jabatan *(job evaluation).* Devinisi evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan jabatan-jabatan yang lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu nilai jabatan guna menyusun ranking dalam penentuan gaji.

Dalam menerapkan evaluasi jabatan terdapat beberapa faktor pendorong yang perlu kita perhatikan dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Evaluasi jabatan sebagai suatu metode atau dasar dalam pemberian gaji dianggap paling cocok karena memenuhi berbagai persyaratan pengupahan yang dikehendaki oleh berbagai pihak pada saat ini.
2. Metode evaluasi jabatan ini bagi karyawan yang dirasakan mampu menjamin adanya konsistensi internal maupun eksternal sehingga dapat menjamin ketenangan kerja karyawan serta mampu meningkatkan moral atau semangat kerja karyawan.
3. Bagi pemimpin perusahaan atau organisasi, penggunaan evaluasi jabatan akan dapat menghilangkan atau paling tidak mengurangi keluh kesah karyawan, terutama yang bersangkutan dengan sistem pengupahan yang diterapkan. Hal ini berarti dapat memperkokoh hubungan pimpinan dengan karyawan.
4. Adanya evaluasi jabatan maka sistem administrasi pemberian gaji yang lebih disederhanakan. Selain itu, informasi yang terkumpul dari evaluasi jabatan yang dapat

digunakan untuk memperbaiki sistem seleksi, pelatihan dan pemindahan dan promosi karyawan sehingga dapat menghemat biaya untuk kegiatan-kegiatan tersebut.

5. Bagi pemerintah sendiri, penggunaan sistem pemberian gaji dengan evaluasi jabatan secara meluas berartikan mempercepat jalannya pembangunan sehingga dapat meluas ke berbagai sektor.

Beberapa faktor yang menghambat penerapan evaluasi jabatan, adalah sebagai berikut:

1. Terbentur pada masalah biaya yang diperlukan untuk evaluasi jabatan, terutama perusahaan-perusahaan di Indonesia.
2. Tidak memiliki tenaga ahli untuk menangani pelaksanaan evaluasi jabatan sehingga sering dijumpai kesulitan dalam pelaksanaannya.
3. Perusahaan yang berkemampuan dan menggunakan tenaga konsultan jelas memerlukan kontrak dan kerja sama yang sebaik-baiknya dengan aparat perusahaan. Hal ini mengakibatkan adanya penyimpangan hasil penelitian. Hal seperti inilah yang akan menimbulkan adanya "*missinformation",*sehingga informasi yang dibutuhkan karyawan menjadi tidak jelas.
4. Faktor pendidikan karyawan yang mungkin tidak begitu tinggi atau bahkan rendah, mengakibatkan penjelasan atau informasi tentang evaluasi jabatan menjadi sulit dimengerti dan diterima oleh karyawan.

D. Peranan Gaji

Ada beberapa peranan gaji yang perlu diperhatikan, diantaranya:

1. Aspek pemberi kerja (majikan) gaji merupakan unsur pokok dalam menentukan harga pokok produksi dan komponen dalam menentukan harga yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan, memberikan gaji yang tinggi maka akan menyebabkan harga pokok yang tinggi pula. Dan gaji yang terlalu rendah mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari tenaga kerja.
2. Aspek Penerima Gaji. Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah satu-satunya pemberi motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang ikut mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang akan diberikan sangat mempengaruhi kinerja dan kesetiaan karyawan.

E. Fungsi Penggajian

Fungsi gaji bukan hanya membantu manajer personalia dalam menentukan gaji yang adil dan layak saja tetapi masih ada fungsi- fungsi yang lain, yaitu:

1. Untuk menarik pekerja yang mempunyai kemampuan dalam organisasi
2. Untuk mendong pekerja agar menunjukkan prestasi kerja yang tinggi
3. Untuk memelihara prestasi pekerja selama periode yang

panjang.

F. Tujuan Penggajian

Adapun tujuan penggajian antara lain:

1. Ikatan Kerja Sama
   Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati
2. Kepuasan Kerja
   Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatanya.
3. Pengadaan Efektif
   Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan gaji yang *qualified* untuk pengusaha akan lebih mudah.
4. Motivasi
   Jika balas jasa yang diberikan cukup besar maka manajer akan mudah memotivasi karyawannya.
5. Stabilitas Karyawan
   Dengan program pemberian gaji atas prnsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover lebih kecil
6. Disiplin
   Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku
7. Pengaruh Serikat Buruh
   Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat

buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaan

8. Pengaruh Pemerintah

   Jika program gaji sesuai dengan undang- undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

G. Indikator Gaji

Menurut Samsudin (2006), indikator-indikator gaji diantaranya:

1. **Gaji menurut prestasi kerja**

   Penggajian dengan cara ini mengaitkan langsung dengan besarnya prestasi keja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti, besarnya gaji tersebut bergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan agar karyawan yang kurang produktif dapat termotivasi sehingga bisa lebih produktif lagi dalam bekerja. Selain itu sistem penggajian ini menguntungkan bagi karyawan yang mempunyai kecepatan dan kemampuan tinggi. Sebaliknya sistem ini sangat tidak menguntungkan bagi karyawan yang bekerja lamban atau berusia lanjut. Sistem ini disebut juga pola sistem gaji menurut banyaknya produksi atau gaji borongan.

2. **Gaji menurut lama kerja**

   Pada sistem ini gaji dibayar berdasarkan lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungan dapat menggunakan perjam, perhari, perminggu atau perbulan. Umumnya cara ini

ditetapkan bila ada kesulitan dalam menerapkan pada penggajian berdasarkan prestasi kerja. Kelemahan sistem ini mengakibatkan turunnya semangat kerja dan prestasi kerja karyawan, tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan, sehingga membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan bekerja yang sungguh-sungguh. Sedangkan kelebihan sistem ini yaitu dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan, seperti diskriminasi, pilih kasih maupun kompetisi yang kurang sehat serta tidak memandang karyawan yang berusia lanjut.

3. **Gaji menurut senioritas**

   Cara ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas atau masa kerja karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior menunjukkan adanya kesetiaan pada perusahaan atau organisasi di tempat mereka bekerja. Semakin senior seorang karyawan semakin tinggi loyalitas mereka pada perusahaan. Senior ini memiliki kemampuan yang tinggi tapi tidak menutup kemungkinan yunior juga memiliki kemampuan yang menonjol. Mereka menjadi pemimpin bukan karena kemampuan tapi karena masa kerja mereka.

4. **Gaji menurut kebutuhan**

   Cara ini menunjukkan gaji para karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti gaji yang diberikan wajar apabila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum), tidak berlebihan dan juga tidak kekurangan. Hal seperti ini masih memungkinkan untuk dapat bertahan dalam organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja.

Sedangkan menurut Robbins (2006) indikator-indikator gaji diantaranya:

1. Kelayakan gaji

Pengertian gaji yang layak dapat dilihat dari Undang-Undang 13 tahun 2003 pasal 88 yang menyatakan:

1) Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi pekerja.
2) Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan sebagai mana dimaksud dalam ayat (1), pemerintah menetapkan kebijakan penggajian yang melindungi pekerja/ buruh.
3) Gaji yang layak merupakan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya. Ini berarti bahwa para pekerja mendapatkan uang yang cukup untuk membayar makanan, perumahan, pakaian dan layanan yang diperlukan lainnya seperti transportasi, kesehatan dan pendidikan anak- anak

2. Keadilan gaji

Secara umum pekerja menilai sistem pembagian gaji itu adil bila mereka menerima gaji yang sama besar dengan performa atas pekerjaan yang telah mereka lakukan, *equal work = equal pay.* Agar kita mengetahui apakah kita digaji secara adil atau tidak, kita harus menganalisa keadaan kantor kita saat ini, seperti banyaknya karyawan yang ada, jabatan apa saja yang ada, gaji yang diterima oleh tiap orang.

Istilah adil berarti bukan saja bagi karyawan tetapi juga adil bagi perusahaan yang bersangkutan. Untuk merealisasikan keadilan yang dimaksud maka ada beberapa faktor yang kiranya

perlu diperhatikan dalam meningkatkan tingkat gaji seorang karyawan dalam perusahaan. Faktor- faktor tersebut antara lain:

1) Pendidikan
2) Pengalaman
3) Tanggungan
4) Kemampuan perusahaan
5) Keadaan ekonomi
6) Kondisi- kondisi pekerja.

Tiga faktor yang pertama, yaitu pendidikan, pengalaman serta tanggungan perlu ditingkatkan. Disebutkan bahwa bagaimana tingkat gaji seorang sarjana dan yang belum sarjana harus dibedakan. Demikian juga dengan yang berpengalaman juga harus dibedakan pula. Mengenai tanggungan adanya anggapan suatu keadilan bilamana karyawan yang mempunyai tangggungan keluarga yang besar mepunyai gaji yang lebih banyak dari karyawan sekerjanya yang mempunyai tanggungan lebih kecil wajarlah bila diperhitungkan. Namun tetap dalam batas-batas yang ada hubungannya dengan motivasi untuk mendorong semangat kerja karyawannya. Faktor keadaan ekonomi, kondisi ekonomi, tetap mandapatkan perhatian dari perusahaan dan hal itu bisa di lihat dalam bentuk tunjangan kerja bagi karyawan.

Ada dua cara untuk menentukan gaji karyawan yang berasal dai anak perusahaan yang berada di luar negeri (perusahaan multinasional) yaitu dengan kebiasaan *home based* (berdasarkan negara asal) dan kebijakan *host based* (berdasarkan negara yang didatangi). Kebijakan *home based* yang didukung dengan biaya hidup dinegara kunjungan lebih banyak dipakai karena tidak ada seorang pun yang mau dipindahkan ke luar negeri dengan gaji yang lebih murah dari negara asalnya.

5

KESEJAHTERAAN

A. Pengertian Kesejahteraan

Dalam mempertahankan karyawan di suatu perusahaan, maka perusahaan harus memberikan kebutuhan materil bagi karyawan beserta keluarganya, yaitu suatu bentuk balas jasa diluar gaji dan upah. Balas jasa ini pada umumnya disebut kesejahateraan bagi karyawan.

Menurut Hasibuan (2014:185) kesejahteraan karyawan adalah "balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat".

Kesejahteraan menurut Yoder (dalam Hasibuan, 2014:186) "kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan,

pembagian berupa saham, asuransi, perawatan di rumah sakit, dan pensiun”.

Menurut Wursanto (dalam Nurjaman, 2014:205) bahwa:

> “kesejahteraan adalah bentuk pemberian penghasil, baik dalam bentuk materi maupun nonmateri, yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan selama masa pengabdiannya ataupun setelah berhenti karena pensiun, lanjut usia dengan tujuan memberikan semangat atau dorongan kerja kepada karyawan”.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum kesejahteraan karyawan merupakan pembayaran gaji, balas jasa, tunjangan, kompensasi, dan berbagai pemberian lainnya yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, baik berbentuk uang, barang maupun jasa layanan lainnya yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan dalam bekerja sehingga kebutuhan hidupnya terpenuhi dengan baik.

B. Tujuan dan Manfaat Kesejahteraan

Kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar aturan legal pemerintah. Menurut Hasibuan (2014:187) tujuan pemberian kesejahteraan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.

2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
4. Menurunkan tingkat absensi dan *turnover* karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Sedangkan menurut Handoko (2012:184) manfaat-manfaat yang diperoleh dari pemberian kesejahteraan karyawan adalah:

1. Penarikan tenaga kerja lebih efektif.
2. Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan.
3. Penurunan perputaran karyawan dan absensi.
4. Pengurangan kelelahan.
5. Pengurangan pengaruh serikat karyawan, baik sekarang maupun di waktu yang akan datang.
6. Hubungan masyarakat yang lebih baik.
7. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan.
8. Minimisasi biaya kerja lembur.
9. Pengurangan ancaman intervensi pemerintah.

Berbagai manfaat di atas hampir tidak mungkin diukur. Investasi dalam sumber daya manusia tidak dapat diukur keuntungannya dalam jumlah rupiah, tetapi hanya bisa diamati dan dirasakan.

C. Jenis-jenis Kesejahteraan

Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan beserta keluarganya. Menurut Hasibuan (2014:188) jenis-jenis kesejahteraan karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kesejahteraan yang bersifat ekonomis yaitu berupa uang pensiun, uang makan, uang transport, uang lebaran/natal, bonus/gratifikasi, uang duka kematian, pakaian dinas, dan uang pengobatan.
2. Kesejahteraan yang bersifat fasilitas yaitu berupa mushala/masjid, kafetaria/kantin, olahraga, kesenian, pendidikan/seminar, cuti dan cuti hamil, koperasi dan toko, serta izin.
3. Kesejahteraan bersifat pelayanan yaitu berupa puskesmas/dokter, jemputan karyawan, penitipan bayi, bantuan hukum, penasihat keuangan, asuransi/astek, dan kredit rumah.

Sedangkan menurut Handoko (2012:185-190) jenis-jenis kesejahteraan dikelompokkan menjadi empat bagian yaitu:

1. **Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja *(time-off benefits)***

Time-off benefits adalah periode-periode waktu bilamana karyawan tidak bekerja tetapi tetap dibayar. Biasanya ditentukan dalam bentuk waktu tidak bekerja dimana karyawan tetap menerima pembayaran upah, mencakup:

a. Istirahat *(on the job)*
   Meliputi periode istirahat, periode makan, dan periode waktu cuci (membersihkan diri) atau ganti pakaian. Masalah utama yang timbul adalah kecenderungan para karyawan untuk memperpanjang periode waktu tidak bekerja.
b. Hari-hari sakit
   Absen dari pekerjaan adalah tidak dapat dihindarkan. Dalam kenyataannya, hampir semua perusahaan tetap membayar para karyawan bila mereka absen karena alasan kesehatan dengan pembatasan maksimum jumlah hari sakit per tahun. Untuk menghindari penyalahgunaan ketentuan hari sakit, banyak perusahaan mengharuskan karyawan menunjukkan bukti sakit dari dokter atau rumah sakit.
c. Libur dan cuti
   Perusahaan biasanya mengikuti hari-hari libur resmi dalam memberikan liburan bagi para karyawannya dengan batas waktu tertentu.
d. Alasan-alasan lain
   Kesempatan tidak masuk kerja sering juga diberikan untuk alasan-alasan lain yang ditentukan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia. Alasan-alasan tersebut antara lain kehamilan, kecelakaan, sakit yang berkepanjangan, dan lain-lain.

2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya

Bentuk perlindungan terhadap bahaya yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan perasaan atau jaminan keamanan. Di antara bentuk *benefits* seperti ini mencakup dana pensiun, tunjangan hari tua, tunjangan pengobatan, dan lain-lain.

3. **Program pelayanan karyawan**

   Pelayanan dalam bentuk fasilitas adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan karyawan sendiri dalam kehidupan sehari-harinya. Dalam kenyataannya, banyak perusahaan yang menyediakan berbagai bentuk bantuan atau pelayanan di bidang kehidupan rutin karyawan tersebut. Kegiatan pelayanan perusahaan dapat berupa:

   a. Program rekreasi

      Program-program rekreasional bisa dibagi menjadi dua tipe: Kegiatan-kegiatan olah raga dan Kegiatan-kegiatan sosial. Program ini diberikan pada karyawan dengan tujuan memberikan rasa senang dan bisa mempererat kerjasama dengan karyawan. Manfaat lain dari pemberian program rekreasi ini adalah dapat meningkatkan semangat kerja, peningkatan kesehatan karyawan yang selanjutnya secara tidak langsung diikuti kenaikan produktivitas.

   b. Penyediaan kantin atau cafetaria

      Banyak perusahaan menyediakan kantin untuk memberikan pelayanan makan dan minum bagi karyawan dengan maksud agar karyawan tidak perlu mencari makan dan minum di luar lingkungan perusahaan.

   c. Perumahan

      Penyediaan rumah dinas, mess atau asrama perusahaan akan sangat membantu para karyawan, terutama bagi

mereka yang baru pindah dari lokasi lain, sehingga mereka dapat bekerja dengan konsentrasi lebih tinggi.

d. Fasilitas pendidikan

Fasilitas ini disediakan dengan maksud untuk membantu karyawan yang ingin meningkatkan pendidikan dan pengetahuannya. Program pelayanan karyawan yang paling luas ditawarkan adalah bantuan beasiswa karyawan melalui penyediaan perpustakaan. Hal ini akan menguntungkan bagi kedua belah pihak. Bagi karyawan, akan memperoleh pengetahuan dan keterampilan tambahan yang bermanfaat bagi pengembangan pribadi. Sedangkan bagi perusahaan, akan mendapatkan sumber daya manusia yang lebih terampil dan terlatih untuk melaksanakan pekerjaan.

e. Fasilitas pembelian

Ada beberapa perusahaan yang menyediakan toko atau koperasi perusahaan, dimana para karyawan bisa membeli barang-barang kebutuhan dengan harga yang lebih murah.

f. Konseling finansial dan legal

Pemberian fasilitas ini dimaksudkan untuk membantu karyawan yang mengalami berbagai masalah atau kesulitan keuangan dan masalah hukum, karena hal ini dapat mempengaruhi produktivitas karyawan.

g. Program-program pelayanan lain

Program pelayanan lain yang dimaksud adalah perusahaan memberikan pakaian kerja untuk mempromosikan identitas perusahaan, fasilitas transportasi, bingkisan lebaran, penyediaan parkir kendaraan, dan lain-lain.

4. **Pembayaran kompensasi yang disyaratkan secara legal**
   Masyarakat kita melalui pemerintah, mempunyai kepentingan atas tingkat minimum kondisi dan situasi tempa kerja dalam arti perlindungan terhadap bahaya-bahaya yang mengancam kehidupan. Hal ini diatur dalam undang-undang keselamatan kerja serta peraturan-peraturan pemerintah lainnya, seperti pemberian kompensasi pada karyawan yang cacat (tidak dapat bekerja lagi) karena kecelakaan di tempat kerja, pemberian pesangon bagi karyawan yang diputus hubungan kerjanya, pembayaran asuransi tenaga kerja, dan perawatan kesehatan secara periodik.

Dari berbagai pendapat yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan adalah pembayaran gaji, balas jasa, tunjangan, kompensasi, dan berbagai pemberian lainnya yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, baik berbentuk uang, barang maupun jasa layanan lainnya yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan dalam bekerja sehingga kebutuhan hidupnya terpenuhi dengan baik. Sehingga terdapat beberapa jenis kesejahteraan karyawan yang dapat diambil dari berbagai penjelasan di atas, yaitu:

1. Kesejahteraan yang bersifat ekonomis
2. Kesejahteraan yang bersifat fasilitas
3. Kesejahteraan yang bersifat pelayanan

6

PENILAIAN KINERJA

A. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mempunyai hubungan erat dengan kinerja, yang mana untuk mengetahui kinerja seorang karyawan maka diperlukan penilaian kerja. Dengan adanya penilaian kerja maka akan diketahui kinerja individu secara menyeluruh, apakah kinerja karyawan sudah baik apa masih perlu adanya peningkatan.

Menurut Sutrisno yang dikutip Robbins (2013:180) mengemukakan kinerja adalah dasar penilaian atau evaluasi dan sistem yang merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku karyawan. Penilaian kinerja bertujuan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Sinambela (2012:38) penilaian kinerja pegawai adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan

apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai yang dimaksud. Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Menurut priansa dalam rivai dan sagala (2014:272) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya.

Sedangkan menurut priansa dalam sikula (2014:272) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai dan tujuan untuk pengembangan.

B. Indikator-indikator Penilaian Kerja

Menurut sutrisno dalam sunyoto (2013:172) mengemukakan empat indikator dari Penilaian Kerja sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan beberapa jumlah produk jasa yang dihasilkan.

3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen,keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individupegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

C. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut priansa dalamwerther dan davis (2014:273) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan penempatan.
4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir.
6. Prosedur perekrutan.
7. Kesehatan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi.
8. Kesempatan yang sama.
9. Tantangan eksternal.
10. Umpan balik.

Apabila dilihat dari perspektif lainnya, maka tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk kepentingan:

1. Tujuan Evaluasi

a. Penilaian kinerja dan kompensasi tambahan, penilaian kinerja pegawai akan memberikan masukan bagi keputusan kompensasi dan pendapatan lainnya yang diperoleh pegawai dari organisasi.
b. Penilaian kinerja dan kesempatan promosi, penilaian kinerja akan memberikan masukan bagi penyusunan tahapan kenaikan jabatan atau kedudukan, pemindahan, bahkan pemberian sanski bagi pegawai.

2. Tujuan pengembangan

a. Mengukuhkan dan menunjang kinerja, mengukuhkan penilaian kinerja pegawai sebagai instrumen dasar bagi pengembangan pegawai dengan menempatakan manajer dalam peran pengukuh dan penunjang kinerja.
b. Meningkatkan kinerja, penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai saat ini serta mencakup pemberian pendoman kepada pegawai untuk meningkan kinerjanya di masayang akan datang.
c. Menentukan tujuan progresi karir, penilaian kinerja pegawai memberikan kesempatan kepada manajer dan pegawai untuk membahas rencana karir jangka panjang bagi pegawai.
d. Menentukan kebutuhan pelatihan, hasil penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan analisis kebutuhab pelatihan bagi pegawai.
e. Proses yang terkoordinasi, penilaian kinerja tidak boleh menjadi proses yang berdiri sendiri, harus terkait dengan aktivitas kepegawaian lainnya.

D. Standar Pengukuran Penilaian Kinerja

Menurut sutrisno dalam lopes (2013:180) menyatakan bahwa standar pengukuran penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas kerja.
2. Kualitas kerja.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan.
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
5. Keputusan yang diambil.
6. Perencanaan kerja.
7. Daerah organisasi kerja.

Sedangkan standar mengukur kinerja menurut sutrisno dalam bernardin dan Russel (2013:179) sebagai berikut:

1. Quality, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Quantity, merupakan jumlah yang dihasilkan , misalnya jumlah rupiah,unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. Timeliness, merupakan sejauh mana suatu kegiatan dilakukan sesuai dengan waktu yang dihendaki.
4. Cost efectivieness, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya
5. Need for supervision, merupakan sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan

tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang di inginkan.

6. Interpersonal impact, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

E. Metode Penilaian Kinerja

Menurut sutrisno (2013:189) agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan metode yang memenuhi syarat dibawah ini:

1. Yang di ukur adalah benar-benar prestasi dan bukan faktor-faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang.
2. Menggunakan tolak ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran itu bersifat objektif.
3. Dimengerti, dipahami, dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat.
4. Dilaksanakan secara konsisten, dan di dukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi.

7

ROTASI KERJA

A. Pengertian Rotasi Kerja

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan pembahasannya pada pengaturan peranan manusia yang ada dalam suatu organisasi. Pengaturan tersebut menurut Hasibuan (2003:10) meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Sedangkan pengertian MSDM menurut Mathis, Jackson(2006,3) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah bagaimana cara untuk dapat mengolah SDM agar dapat mencapai tujuan-tujuan dari suatu organisasi. Salah satu bentuk pengolah SDM ialah dengan adanya rotasi jabatan.

Rotasi Jabatan merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan. Rotasi Jabatan pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan Rotasi Jabatan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri, juga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Rotasi jabatan sendiri memiliki beberapa arti, maka penulis akan mengemukakan beberapa arti dari rotasi jabatan menurut beberapa ahli:

1. Hasibuan (2003:104) mengemukakan bahwa "Rotasi Jabatan adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada rangking yang sama di dalam organisasi itu, istilah-istilah yang sama dengan Rotasi Jabatan adalah mutasi, pemindahan dan transfer".
2. Sastrohadiwiryo dalam skripsi Neni Kurniati (2008:9) mengemukakan bahwa "Rotasi Jabatan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan".
3. Hariandja (2006:157) mengemukakan bahwa "Rotasi Jabatan adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horinzontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan".

4. Robins (2006:649) mengemukakan bahwa “Rotasi Jabatan adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan”.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, terdapat kesamaan mengenai pengertian Rotasi Jabatan yaitu: Rotasi Jabatan merupakan suatu perubahan jabatan karyawan, proses perpindahaan dilakukan pada secara horizontal atau pada rangking yang sama, dan untuk mengurangi kejenuhan. Maka penulis menyimpulkan bahwa Rotasi Jabatan ialah suatu proses perpindahan pekerjaan yang bersifat horizontal di mana jenis serta tanggung jawab yang ditanggung oleh karyawan akan berbeda. Hal ini dilakukan dalam periodic tertentu demi mengurangi tingkat kejenuhan pekerjaan serta menambah pengalaman kerja karyawan.

B. Prinsip dan Tujuan Rotasi Kerja

Prinsip Rotasi Jabatan menurut Hasibuan (2003:102) adalah “merotasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat”. Tujuan dari pelaksanaan Rotasi Jabatan ini pada intinya adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahyudi (2002:167) berikut ini, “memperhatikan pengertian dari rotasi jabatan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan secara umum dilaksanakannya

program ini adalah untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi".

Sedangkan tujuan khusus dari pelaksanaan Rotasi Jabatan menurut Wahyudi (2002:167) adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (personal stability).
2. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
3. Memperluas dan menambah pengetahuan.Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan rotasi jabatan berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan.Apabila seorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran-penyegaran.

5. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu rotasi jabatan dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
6. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, rotasi jabatan dapat dijadikan alat untuk menghukum.

Hasibuan (2003:102) berpendapat bahwa tujuan dari Rotasi Jabatan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan.
7. Untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya.
8. Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa kesamaan perihal tujuan dari adanya Rotasi Jabatan seperti: jenjang karir, keseimbangan tenaga kerja, menambah pengalaman, mengurangi kejenuhan, imbalan, dan merupakan sanksi terhadap pelanggaran.

Maka penulis menyimpulkan bahwa tujuan dari diadakannya Rotasi Jabatan adalah untuk memberikan pengalaman dan pengetahuan kerja baru bagi karyawan, sehingga menimbulkan semangat kerja baru dan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan dan juga sebagai salah satu upaya menghindarkan karyawan dari rasa jenuh dalam bekerja.

C. Dasar-Dasar Rotasi Kerja

Hendakanya dalam pelaksanaan Rotasi Jabatan, organisasi menetapkan terlebih dahulu suatu dasar pertimbangan yang dapat dijadikan pedoman untuk memilih karyawan yang akan dirotasikan. Hasibuan (2003:102) membagi dasar Rotasi Jabatan menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain :

1. Merit System, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar Rotasi Jabatan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.
2. Seniority System, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangakutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.
3. Spoil System, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

D. Cara-Cara Rotasi Kerja

Dalam menjalankan Rotasi Jabatan, organisasi harus mengetahui cara-cara bagaimana menjalankan sistem Rotasi Jabatan. Agar Rotasi Jabatan memberikan dampak positif untuk organisasi bukan dampak yang akan merugikan lembaga/organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003:103), terdapat dua cara pelaksanaan Rotasi Jabatan yang dilakukan dalam organisasi, antara lain :

1. Cara tidak ilmiah, yang dilakukan dengan :
    a. Tidak didasarkan kepada norma atau standar kriteria tertentu.
    b. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.
    c. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
    d. Berdasarkan spoil system.

2. Cara ilmiah, dilakukan dengan :
    a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.
    b. Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata.
    c. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian.
    d. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.
    e. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Rotasi Jabatan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu cara tidak ilmiah yang didasarkan secara subyektif,

karena didasarkan pada kriteria tertentu seperti berorientasi kepada masa kerja. Sedangakan Rotasi Jabatan yang dilakukan dengan cara ilmiah dilakukan dengan objektif karena didasarkan pada standar tertentu, dan berorientasi pada kebutuhan karyawan yang nyata.

E. Sebab dan Alasan Rotasi Kerja

Sebab-sebab pelaksanaan Rotasi Jabatan menurut Hasibuan (2003:104) antara lain sebagai berikut :

1. Permintaan sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri ini pada umumnya hanya kepada jabatan yang peringkatnya sama baiknya, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Cara karyawan itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan .

Adapun alasan-alasan tersebut dikarenakan :

a. Kesehatan, fisik dan mental karyawan bisa kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang minta dirotasikan dari dinas luar/lapangan kedinas kantor/dalam
b. Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu

daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia

c. Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian

2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan kejabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasidan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif (production transfer) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.

Hal senada juga dikatakan oleh Syadam (2005:545) bahwa Rotasi Jabatan dapat dilaksanakan atas keinginan perusahaan, maupun keinginan karyawan.

1. Rotasi Jabatan atas keinginan perusahaan dilakukan atas pertimbangan sebagai berikut :
   a. Usaha perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan
   b. Kemampuan yang dimiliki karyawan kurang serasi dengan kualifikasi yang dituntut perusahaan

c. Lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan
d. Sistem dan prosedur kerja yang berubah
e. Diri karyawan yang sudah mengalami perubahan
f. Sebagai sanksi bagi karyawan yang bersangkutan

2. Sedangkan Rotasi Jabatan atas keinginan karyawan disebabkan karena :
   a. Alasan pribadi dan keluarga
   b. Kesehatan
   c. Lingkungan kerja yang kurang cocok
   d. Hubungan kerja yang kurang harmonis
   e. Beban tugas yang dirasa terlalu berat
   f. Tingkat pendidikan yang berubah

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, alasan pelaksanaan Rotasi Jabatan dapat disebabkan atas keinginan perusahaan dan atas keinginan karyawan. Rotasi Jabatan atas keinginan perusahaan dilakukan dengan pertimbangan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan, baik itu dalam pekerjaan maupun dalam lingkungan tempat ia bekerja. Sedangkan Rotasi Jabatan atas keinginan karyawan biasanya disebabkan karena alasan keluarga, kesehatan, maupun alasan pribadi. Misalnya karyawan tersebut merasa kurang cocok pada posisi jabatan yang semula, sehingga ia tidak dapat bekerjasama dengan rekan kerjanya.

F. Pengukuran Rotasi Kerja

Pengukuran rotasi berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja, karena jangan sampai Rotasi Jabatan akan membuat pegawai tidak nyaman dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:109) "rotasi jabatan merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat atau golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan." Selain itu, dimensi yang menjadi operasional dalam Rotasi Jabatan ada 5, yaitu :

1. Pengalaman

Adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta ketrampilan seseorang dalam pekerjaanya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta ketrampilan yang dimilikinya.

Ada beberapa hal yang menentukan berpengalaman tidaknya seseorang karyawan:

a. Lama waktu/masa keja yang telah ditempuh seseorang telah memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan melaksanakan dengan baik.
b. Tingkat pengetahuan dan ketrampiln yang dimiliki.
c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Pengalaman dapat dijadikan tolak ukur dilakukannya Rotasi Jabatan, karena pengalaman pegawai akan mempengaruhi dengan hasil kerja karyawan. Apabila pegawai tidak memiliki pengalaman, maka pegawai tersebut akan diragukan kemempuannya ketika diberikan pekerjaan yang baru.

2. Pengetahuan

Pengetahuan mencerminkan kemampuan kognitif seorang pegawai/karyawan berupa kmampuan untuk mengenal, memahami, menyadari dan menghayati suatu tugas atau pekerjaan. Maka pengetahuan karyawan tentang tugas/pekerjaanya dapat diukur seperti berikut:

a. Pemahaman tentang cakupan tugas/pekerjaan.
b. Pemahaman terhadap prosedur pelaksanaan tugas/pekerjaan.
c. Pemahaman terhadap cara pelaksanaan tugas/pekerjaan.
d. Penghayatan terhadap tanggung jawab tugas/pekerjaan.
e. Pemahaman tentang tantangan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan.

Tolak ukur lain untuk dilakukan Rotasi Jabatan yaitu dengan melihat pengetahuan pegawai. Semakin rendahnya pengetahuan pegawai akan membuat perusahaan atau organisasi mencarikan cara untuk mengatasi hal tersebut, salah satu cara ialah dengan rotasi jabatan.

3. Kebutuhan

Kebutuhan adalah untuk mengetahui tenaga kerja senyatanya diperlukan, ikut diperhitungkan juga tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja (labour turn over).

Rotasi Jabatan berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dikarenakan untuk menutupi kekosongan jabatan yang tiba-tiba pegawai mengundurkan diri, maka organisasi berhak untuk merotasi pegawainya Hal ini diperkuat dengan pendapat Marihot Tua Effendi (2005:159) bahwa " . . . adanya kemungkinan pengalihan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang sama adalah untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja". Jadi secara tidak langsung Rotasi Jabatan berdasarkan kondisi kerja di organisasi.

4. Prestasi kerja

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu depatemen adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing. Maka prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja. Prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggug jawab yang diberikn kepadanya.

Prestasi kerja merupakan salah satu poin utama layak tidaknya Rotasi Jabatan. Apabila pegawai memiliki prestasi kerja yang kurang baik, maka pegawai tersebut akan diragukan oleh organisasi untuk melakukan pekerjaan. Sehingga pegawai tersebut akan ditempatkan sesuai posisi yang tepat sesuai dengan pegawai tersebut.

5. Tanggung jawab

Penerapan tanggung jawab biasanya tertuang dalam uraian tugas atau job description. Semua tugas, dan tanggung jawab telah diuraikan secara terperinci, tujuannya tentu agar memudahkan pemahaman dalam bidang pekerjaannya. Selain uraian tugas, penerapan tanggung jawab dalam ruang lingkup pekerjaan juga dituangkan dalam aturan-aturan lain seperti Standart Operasional Prosedur (SOP), dan Standart Operasional Manajemen (SOM). Penerapan tanggung jawab ini dimaksudkan pula untuk menghindari kesenjangan diantara para karyawan. Kesenjangan ini merupakan garis pemisah antar tanggung jawab dan konsekuensi yang harus diterima oleh setiap karyawan.

Tanggung jawab juga merupakan salah satu point utama layak tidaknya rotasi dilakukan. (Winardi,2004: 138). Hal ini dikarenakan apabila pegawai tidak mempunyai rasa tanggung jawab yang baik, maka pegawai tersebut akan diragukan kemampuannya ketika menduduki jabatannya yang baru.

G. Hubungan Penempatan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Schuler dan Jackson (1997:276) bahwa penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan kebutuhan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut. Penempatan merupakan bagian dari proses pengadaan karyawan, dengan demikian pelaksanaannya hendaknya memperhatikan prinsip efisiensi yaitu kesesuaian

antara keahlian yang dipersyaratkan oleh perusahaan yang bersangkutan dengan yang dimiliki oleh karyawan. Penempatan yang efektif dan efisien menjadi kewajiban tenaga kerja yang bertugas menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia termasuk penempatan seseorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi penempatan. Jika fungsi tersebut dilaksanakan dengan tidak baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Gomes, 2000:117).

HONESTY IS THE BEST POLICY
Kejujuran adalah modal yang paling baik

8

STRES KERJA

A. Pengertian Stres Kerja

Beberapa macam pengertian stres kerja yang didefinisikan oleh beberapa ahli diantaranya Morgan & King (dalam Khaerul Umam 1986:31) menulis:

> *" ... as an internal state which can be caused by physical demand on the body (disease conditions, exercise, extremes of temperature, and the like) or by environmentaland social situations which are evaluated as potentially harmful, uncontrollable, or exceeding our resources for coping"*
> Stres adalah keadaan yang bersifat internal, yang bisa disebabkan oleh tuntutan fisik (badan) atau lingkungan, dan situasi sosial, yang berpotensi merusak atau tidak terkontrol.

Hager (dalam Umam, 2012) stres kerja sangat bersifat individual dan pada dasarnya bersifat merusak apabila tidak ada keseimbangan antara daya tahan mental individu dengan beban yang dirasakannya. Namun,berhadapan dan suatu stresor

(sumber stres) tidak selalu mengakibatkan gangguan secara psikologis maupun fisiologis. Terganggu tidaknya individu bergantung pada persepsinya terhadap peristiwa yang dialaminya.

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi kondisi psikologi dan mengganggu seseorang dalam pekerjaannya. Jadi stres kerja dapat dikelola atau dikurangi dengan aktif dalam kegiatan organisasi atau perusahaan.

B. Dampak Stres Kerja

Pada umumnya stres kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustasi, dan sebagainya.

Bagi perusahaan, konsekuensi yang timbul dan bersifat tidak langsung adalah meningkatnya tingkat absensi, menurunnya tingkat produktivitas, dan secara psikologis, dapat menurunkan komitmen organisasi, memicu perasaan teraliansi, hingga turnover.

Dampak konsekuensi stres kerja teridentifikasi dalam 5 jenis :

1. Dampak subyektif : kecemasan, agresif, acuh, kebosanna , depresi, keletihan, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, masa kesepian.

2. Dampak perilaku : kecenderungan mendapat kecelakaan, alkoholik, penyalahgunaan obat obatan, emosi yang tiba tiba meledak, makan berlebihan, merokok berlebihan, ketawa gugup
3. Dampak kognitif : ketidakmampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik, rintangan mental.
4. Dampak fisiologis : meningkatnya kadar gula, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, kekeringan di mulut, berkeringat, membesarnya pupil mata, panas dingin.
5. Dampak organisasi : keabsenan, pergantian karyawan, rendahnya produktivitas, keterasingan dari rekan kerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keikatan dan kesetiaan terhadap organisasi.

C. Indikator Stres Kerja

Menurut Cooper dan Davidson (dalam Umam, 2012) indikator stres kerja terkait pekerjaan ada beberapa, diantaranya adalah :

1. Kondisi pekerjaan
   Lingkungan fisik pekerjaan tercakup dalam kondisi kerja yang tanpa variasi dan tidak nyaman akan menyebabkan penurunan kesehatan fisik.
   Yaitu beban kerja berlebihan secara kuantitatif dan kualitatif, bahaya fisik, jadwal bekerja dan seterusnya
2. Stres karena peran
   Peran dalam organisasi akan terus terjadi disesuaikan dengan lingkungan organisasi, terutama dalam lingkungan yang

kompleks dan dinamis seperti saat ini. Sehingga dapat mengakibatkan munculnya peran akan kurang jelasnya informasi.

Yaitu ketidakjelasan peran, adanya bias dalam membedakan gender, pelecehan gender.

3. Faktor interpersonal

   Hubungan dengan atasan, bawahan dan rekan kerja merupakan upaya yang harus diterapkan dengan menjalin kerjasama dan membina hubungan yang baik agar mencapai tujuan organisasi.

   Yaitu hasil kerja dan sistem dukungan sosial yang buruk, persaingan politik, kecemburuan dan kemarahan, kurang perhatian manajemen terhadap karyawan dan sebagainya

4. Perkembangan karir

   Dalam pengembangan karir dapat menjadikan seseorang stres ketika ia merasakan kurangnya rasa keamanan dari pekerjaannya, memasuki awal masa pensiun, ketidak konsekuen status, frustasi dalam upaya mencapai puncak karir perusahaan.

5. Struktur organisasi

   Struktur organisasi memungkinkan seseorang kehilangan identitas, otonomi dan kebebasan individu. Sedangkan Iklim organisasi memungkinkan seseorang berpartisipasi lebih besar dalam pembuatan keputusan.

   Yaitu struktur yang kaku, pertempuran politik kerja, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.

6. Tampilan rumah

   Dalam hal ini berkenaan dengan ketidakseimbangan antara kehidupan internal perusahaan dan kehidupan luar perusahaan yang dapat menyebabkan seorang karyawan stres.

Yaitu kurang dukungan dari pasangan hidup, konflik pernikahan, mencampur masalah pribadi dengan pekerjaan, masalah keluarga.

THERE IS NO TIME LIKE THE PRESENT
Tidak ada waktu seperti sekarang ini

9

JAMINAN SOSIAL

A. Pengertian

Jaminan Sosial adalah Jaminan yang diberikan oleh perusahaan akan dapat memberikan ketenangan dan perasaan aman pada para pekerja. Peran serta tenaga kerja dalam sebuah Organisasi atau perusahaan semakin meningkat dengan disertai berbagai tantangan dan resiko yang dihadapinya, oleh karena itu kerena itu kepada tenaga kerja perlu diberikan perlindungan, pemeliharaan dan peningkatan kesejahteraanya, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas. Dengan ada jaminan sosial ini para pekerja tidak perlu merada khawatir atau was-was apabila sesuatu hal menimpanya. Pada dasarnya program jaminan sosial ini bertujuan untuk menaggulangi berbagai peristiwa yang menimbulkan ketidakpastiaan, misalnya dengan memberikan tunjangan kecelakaan kerja, memberikan penggantian berkurangnya atau hilangnya penghasilan karena sakit, tunjangan hari tua dan tunjangan kematian.

Perkembangan dunia kerja tidak hanya mengacu pada gaji atau upah saja, Lebih dari itu tenaga kerja juga berhak mendapatkan jaminan sosial yang di anggap sangat penting kehidupanya.

Masalah jaminan sosial perlu mendapat perhatian khusus dari pimpinan perusahaan atau organisasi karena pekerja perlu mendapatkan jaminan atas pekerjaan mereka agar memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Menurut Undang-undang No. 40 Tahun 2004 tentang sistem Jaminan Sosial Nasional, dalam pasal 1 Ayat 1 menyatakan bahawa jaminan sosial adalah " suatu bentuk perlindungan sosial untuk menjamin seluruh rakyat agar dapat memenuhi kebutuhan dasar hidupnya yang layak."

Sedangkan menurut Undang-undang Nomor 3 Pasal 1 ayat 1 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, pengertian jaminan sosial tenaga kerja dirumuskan sebagai berikut : " Jaminan sosial tenaga kerja adalah suatu perlindungan bagi tenaga kerja dalam bentuk santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang dalam pelayanan sebagai akibat peristiwa yang dialami oleh tenaga kerja berupa kecelakaan kerja, sakit, bersalin, hari tua, dan meninggal dunia."

Dari dua pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa jaminan sosial adalah Jaminan perlindungan untuk karyawan yang diberikan oleh perusahaan terhadap hilangnya penghasilan karyawan.

B. Dasar Hukum

Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja kepesertaanya diatur secara wajib melalui Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, sedangkan pelaksanaanya dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1993 tentang penyelenggaraan Jaminan Sosial, Keputusan Presiden Nomor 22 Tahun 1993 Tentang Penyakit Yang Timbul karena Hubungan Kerja, Dan Peraturan Menteri Tenga kerja Nomor: PER-12/MEN/VI/2007 Tentang petunjuuk kepesertaan Pembayaran iuran, pembayaran santunan dan pelayanan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (PT. JAMSOSTEK,2008: 2), namun berdasarkan UU No.24 Tahun 2011 tentang BPJS, PT. Jamsostek berubah menjadi BPJS KETENAGAKERJAAN mulai 1 Januari 2014.

C. Tujuan Pemberian Jaminan Sosial

Pada umumnya perusahaan yang mengadakan atau memberikan jaminan sosial mempunyai tujuan tertentu. Tujuan dari pemberian jaminan sosial adalah :

1. Perusahaan menginginkan karyawan dapat bekerja lebih baik.
2. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan agar dapat tercapai tingkat produktivitas yang tinggi.
3. Untuk menambah kegairahan kerja dan semangat kerja yang tinggi dari karyawan.
4. Karyawan betah bekerja sehingga turn over karyawan menjadi lebih.

D. Syarat Kepersetaan Jaminan Sosial Tenaga Kerja

Perusahaan/Pengusaha diwajibkan untuk mengikutsertakan tenaga kerjanya yang meliputi program jaminan sosial tenaga kerja yang meliputi jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan hari tua, jaminan pemeliharaan kesehatan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Bagi pengusaha yang mempekerjakan tenaga kerja sebanyak 10 (sepuluh) orang atau lebih, atau
2. Bagi pengusaha yang membayar upah paling sedikit Rp.1.000.000,-(satu juta rupiah) sebulan,
3. Bagi Pengusaha yang telah menyelenggarakan sendiri program pemeliharaan kesehatan bagi tenaga kerjanya dengan manfaat yang lebih baik dari Paket Jaminanan Pemeliharaan Kesehatan Dasar menurut ketentuan yang berlaku, tidak wajib ikut dalam Jaminan Pemeliharaan Kesehatan yang diselenggarakan oleh Badan Penyelenggara.
4. Pengusaha dan tenaga kerja yang telah ikut program asuransi sosial tenaga kerja sebelumnya, tetap melanjutkan kepesertaannya dalam program

E. Bentuk Jaminan Sosial

Dengan diberlakukanya Undang-undang No.3 Tahun 1992 Pasal 4 Ayat 1 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja :

> *"Program jaminan sosial tenaga kerja wajib dilakukan oleh setiap perusahaan bagi tenaga kerja yang melakukan*

pekerjaan di dalam hubungan kerja sesuai dengan kentuan undang-undang ini."

Dalam Pasal 6 Ayat 1 telah di atur ruang lingkup dan program sosial tenaga kerja meliputi :

1. Jaminan Kecelakaan Kerja.
2. Jaminan Kematian.
3. Jaminan Hari Tua.
4. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan.

F. Iuran/Premi Jaminan Sosial Tenaga Kerja

Setiap perusahaan atau organisasi yang mengikutsertakan pekerjanya pada program jaminan sosial tenaga kerja terdapat kewajiban yang harus diberikan, Adapaun pembayaran iuran atau premi yang haus dibayarkan sebagai berikut :

1. Jaminan Hari Tua, sebesar 5,70% dari upah sebulan.
2. Jaminan Kematian, sebesar 0,30% dari upah sebulan.
3. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan, sebesar 6% dari upah sebulan bagi tenaga kerja yang sudah berkeluarga, dan 3% dari upah sebulan bagi yang belum berkeluarga.
4. Jaminan Kecelakaan Kerja yang perincian besarnya iuran berdasarkan kelompok jenis usaha yaitu :
   Kelompok I : 0,4% dari gaji sebulan; Kelompok II : 0,54% dari gaji sebulan; Kelompok III: 0,89% dari gaji sebulan; Kelompok IV: 1,27% dari gaji sebulan; Kelompok V : 1,74% dari gaji sebulan;

Iuran Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, Jaminan Pemeliharaan Kesehataan ditanggung sepenuhnya oleh. pengusaha, sedangkan Jaminan Hari Tua sebesar 3,70% ditanggung oleh pengusaha dan sebesar 2% ditanggung oleh tenaga kerja. Dasar perhitungan iuran Jaminan Pemeliharaan Kesehatan dari upah sebulan setinggi-tingginya Rp. 1.000.000 (Satu Juta Rupiah).

G. Indikator-Indikator Jaminan Sosial

Indikator-indikator menurut Setiadi (2009:115) sebagai berikut :

1. Tanggapan karyawan terhadap Jaminan Hari Tua
   Dengan ada jaminan sosial ini para pekerja dapat merencanakan hari tuanya.
2. Tanggapan karyawan terhadap Jaminan Kesehatan
   Dengan ada jaminan sosial ini para pekerja tidak perlu merasa khawatir terhadap kondisi kesehatannya.
3. Rasa aman dan nyaman dalam bekerja
   Dengan ada jaminan sosial ini para pekerja tidak perlu merada khawatir atau was-was apabila sesuatu hal menimpanya. Pada dasarnya program jaminan sosial ini bertujuan untuk menaggulangi berbagai peristiwa yang menimbulkan ketidakpastiaan,

10

TINGKAT PENDIDIKAN

A. Pengertian Tingkat Pendidikan

Pendidikan adalah sebuah proses pengalaman yang memberikan pengertian, pandangan *(insigh)* dan penyesuaian bagi seseorang yang menyebabkan dia belajar dan berkembang (Djatun dalam Mustari, 2014:2).

Sedangkan bapak pendidikan Indonesia Ki Hajar Dewantara mengungkapkan bahwa pendidikan adalah "daya dan upaya untuk memajukan bertumbuhnya budi pekerti (kekuatan, batin dan karakter), pikiran (intelek) dan tubuh anak untuk memajukan kehidupan anak didik selaras dengan dunianya".

Tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum (Sikula dalam Mustari, 2014:2).

Demikian pula pendapat Hariandja (dalam Mustari, 2014:2) menyatakan "tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan".

Idris (dalam Mustari, 2014:2), mendefinisikan pendidikan adalah sebagai berikut:

> Serangkaian kegiatan komunikasi yang bertujuan antara manusia dewasa dengan si anak didik secara tatap muka atau dengan menggunakan media dalam memberikan bantuan terhadap perkembangan anak seutuhnya, dalam arti supaya dapat mengembangkan potensinya semaksimal mungkin, agar menjadi manusia dewasa yang bertanggung jawab.

Menurut Undang-Undang RI Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang dimaksud pendidikan adalah usaha sadar untuk mempersiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan negara dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Tingkat atau jenjang pendidikan dikutip dari Wikipedia Indonesia (2016) adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang dikembangkan.

Pendidikan pada hakekatnya adalah usaha untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan di dalam dan di luar sekolah dan berlangsung seumur hidup. Agar pendidikan dapat dijangkau oleh seluruh rakyat, maka penyelenggaraan pendidikan adalah menjadi tanggung jawab keluarga, masyarakat dan pemerintah.

Dari berbagai pendapat tentang tingkat pendidikan menurut para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat pendidikan merupakan suatu tahapan pendidikan jangka panjang sebagai pembelajaran seseorang disuatu tempat guna meningkatkan kemampuan, keahlian dan perkembangan dirinya.

B. Jenjang Pendidikan

Menurut UU SISDIKNAS Nomor 20 tahun 2003, indikator tingkat pendidikan terdiri dari jenjang pendidikan dan kesesuaian jurusan. Jadi yang dimaksud dalam hal ini adalah pendidikan formal atau akademis. Tingkat atau jenjang pendidikan di Indonesia meliputi:

1. Pendidikan Usia Dini
   Mengacu Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 1 Butir 14 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut. Dalam

hal ini dapat berbentuk sekolah playgroup atau taman kanak-kanak.

2. Pendidikan Dasar

   Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan awal selama 6 (enam)

   tahun pertama masa sekolah anak-anak yang melandasi jenjang pendidikan sebagai pondasi awal anak dalam pembelajaran sistem belajar mengajar formal, yaitu meliputi Sekolah Dasar (SD) dan sederajat.

3. Pendidikan Menengah Pertama

   Pendidikan menengah pertama merupakan jenjang pendidikan lanjutan setelah pendidikan dasar, yaitu meliputi Sekolah Menengah Pertama (SMP) disini sistem pembelajaran sudah menginjak proses pemahaman, sebagai lanjutan dari proses pengenalan yang diajarkan pada pendidikan dasar yang dilaksanakan dalam 3 tahun (waktu normal).

4. Pendidikan Menengah Atas

   Pendidikan menengah keatas dan sederajat disebut juga Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah (MA), dilaksanakan minimal selama 3 tahun sebagai lanjutkan dari pendidikan menengah pertama, disini para siswa diajarkan pelajaran lanjutan.

5. Pendidikan Tinggi

   Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, doktor, dan spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Mata pelajaran pada perguruan tinggi merupakan penjurusan dari SMA/SMK, akan tetapi tidak menutup kemungkinan banyak dikalangan siswa-siswi yang

melanjutkan keperguruan tinggi dengan mengambil jurusan yang tidak sebidang dari jurusan yang diambil dimasa SMA/SMK. Jadi dapat disimpulkan bahwa pendidikan tinggi meliputi:

a. Diploma (D3)
b. Sarjana (S1)
c. Magister (S2)
d. Doktor (S3)

C. Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Pendidikan

Menurut Mustari (2014:15), tingkat pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Usia
   Usia adalah mulai saat manusia dilahirkan, berbagai macam pendidikan formal atau sekolah dibatasi oleh umur. Sehingga umur mempengaruhi dalam mengakses pendidikan (Ahmadi dan Uhbiyati, 2001).
2. Status Ekonomi
   Individu yang berasal dari keluarga yang keadaan ekonominya menengah bahkan tinggi dimungkinkan lebih memiliki tingkat pendidikan yang tinggi pula.
3. Sosial Budaya
   Sosial budaya mengandung dua unsur yaitu yang berarti interaksi antara manusia dan unsur budaya yaitu bentuk kelakuan yang sama terdapat dikeluarga, karena manusia mempelajari kelakuannya dari orang lain dilingkungan sosialnya.

4. Lingkungan

   Lingkungan adalah seluruh kondisi yang ada disekitar manusia dan dapat mempengaruhi perkembangan dan prilaku orang atau kelompok. Lingkungan adalah input kedalam diri seseorang sehingga sistem adaptasi yang melibatkan baik faktor internal maupun faktor eksternal, jadi kesimpulannya seseorang yang hidup dalam lingkungan berpendidikan tinggi akan cenderung untuk mengikuti lingkungannya.

11

KONFLIK KERJA

A. Pengertian Konflik Kerja

Adapun pengertian konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat situasi dan kondisi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi. Untuk lebih jelas tentang pengertian konflik berikut definisi konflik kerja menurut para ahli, yaitu, Konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka yang akan mengganggu pencapaian tujuan yang menjadi lawannya (Wexley dan Yukl, dalam Fahmi, 2014:148)

Konflik organisasi adalah ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya, perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu merupakan penyebab munculnya konflik menurut Stoner dan Freeman dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005:16).

Menurut Feldman dan Arnold dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005:36) juga berpendapat bahwa, “Konflik disebabkan

kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan lemahnya sistem kontrol organisasi".

Stephen P. Robbins (dalam Fahmi, 2014:148) mengatakan: "kami mendefinisikan konflik sebagai suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha B dengan sebentuk usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan B frustasi dalam usahauntuk mencapai tujuan atau dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya".

Konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut, *"conflict has been defined as the condition of objective incompability between values or goal as the behavour of deliberately interfering with another goal achivement and emotionaly in term of hortility"*(Luthans dalam Fahmi, 2014:149).

Konflik merupakan pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut, *"conflict in the context used refers to the opposition of persons of forces that gives rise some tension. It occurs when two or more parties perceive mutually exclusive goals or events"* (Dubrin dalam Fahmi, 2014:149).

Pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi (Handoko, 2009:346).

Merujuk dari definisi konflik kerja menurut para ahli, dalam penelitian ini diambil kesimpulan konflik kerja adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka yang timbul karena kesamaan penggunaan sumber daya serta mempunyai status, nilai, tujuan dan persepsi yang berbeda.

B. Macam-macam Konflik Kerja

Kreitner dan Kinicki (dalam Fahmi 2015:152) membedakan empat tipe konflik, yaitu :

1. *Personality conflict* yaitu konflik antar personal yang didorong oleh ketidak senangan atau ketidak cocokan pribadi.
2. *Value conflict* adalah konflik karena perbedaan pandangan atas tata nilai tertentu.
3. *Intergroup conflict* merupakan pertentangan antar kelompok kerja, team dan departemen.
4. *CrossCultural conflict* merupakan pertentangan yang terjadi antar budaya yang berbeda.

Menurut Ivancevich (dalam Fahmi 2015:152) beberapa bentuk konflik berdasarkan akibatnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Konflik fungsional *(functional conflict)*
   Konflik fungsional *(functional conflict)*, adalah konfrontasi antarkelompok yang dapat meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi. Konflik fungsional

dapat meningkatkan kesadaran organisasi akan masalah-masalah yang harus diatasi, mendorong pencarian solusi-solusi secara lebih luas dan lebih produktif, dan lazimnya memfasilitasi perubahan yang positif, adaptif dan inovatif.

2. Konflik disfungsional *(dysfunctional conflict)*
   Konflik disfungsional *(dysfunctional conflict)*, adalah setiap konfrontasi atau interaksi antarkelompok yang membahayakan organisasi atau menghambat organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen harus mencari cara untuk menghilangkan konflik disfungsional.

Konflik itu menjadi berbeda jika dilihat dari perspektif organisasi, konflik dalam organisasi timbul karena keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat bekerja. Menurut Handoko, (2009:349) ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi ;

1. Konflik dalam diri individu, yang terjadi karena seseorang individu menghadapi ketidakpastian dalam pekerjaannya.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana sering terjadi karena perbedaan kepribadian antara individu.
3. Konflik individu dan kelompok, karena menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, terjadi karena pertentangan dan perselisihan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi, yang timbul akibat persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara.

C. Sebab Timbulnya Konflik Kerja

Menurut Fahmi, (2014:150) Setiap timbulnya konflik pasti memiliki latar belakang penyebabnya, adapun beberapa sebab timbulnya konflik adalah :

1. Mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap, pertama; peristiwa sehari-hari, kedua; adanya tantangan, ketiga; timbulnya pertentangan (Hendricks, 1992)
2. Perebutan tenaga ahli yang profesional.
3. Keinginan pihak menejemen yang terlalu ambisius.
4. Adanya kondisi eksternal perusahaan yang dianggap tidak representatif, ini terjadi karena adanya teror ataupun gangguan dari pihak luar.

D. Hasil Konflik Kerja

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi selalu menimbulkan dampak, baik berdampak buruk maupun berdampak baik bagi perusahaan tergantung bagaimana konflik itu dikelola, berikut hasil konflik menurut Sunyoto, (2015:224).

1. Konflik kalah-kalah
   Konflik kalah-kalah menunjukkan tidak ada salah satu pihak yang terlibat konflik terpenuhi keinginannya. Hasil konflik ini muncul karena dikelola dengan gaya penghindaran masalah dan kompromi.
2. Konflik kalah-menang

Dalam konflik ini satu pihak bisa terpenuhi keinginannya tetapi pihak yang lain dirugikan. Hasil konflik ini dihasilkan dari gaya pengelolaan kompetisi dan polling, pemilihan suara terbanyaklah pemenangnya.

3. Konflik menang-menang
   Konflik yang mampu memenuhi keinginan kedua belah pihak, gaya menejemen konflik yang mampu menghasilkannya adalah kerjasama, diskusi, musyawarah dan pemecahan masalah.

E. Indikator Konflik Kerja

Adapun indiktor Konflik kerja menurut Menurut Flippo dalam (Wahyudi dan Akdon, 2005:36) adalah:

1. Perselisihan, meliputi:
   a. Ketegangan akibat kesalah pahaman.
   b. Kurangnya komunikasi yang dapat menimbulkan hubungan yang tidak harmonis bahkan sampai perkelahian.
   c. Saling menang sendiri diantara rekan kerja.
   d. Mengganggap dirinya lebih baik dan merendahkan orang lain.
   e. Pilih kasih antar rekan kerja.
2. Persaingan
   a. Ingin mengungguli rekan kerja dalam hal pekerjaan.
   b. Menonjolkan sikap agar dinilai bagus oleh atasan.
   c. Menjatuhkan rekan kerja yang dianggap kompetitor.
3. Visi yang berbeda dalam pekerjaan

a. Perbedaan SOP antar devisi, misalkan produksi yang berusaha membuat produk dengan sebaik mungkin, QC yang berusaha mencari-cari kesalahan produk yang dihasilkan produksi.
b. Perbedaan jabatan, atasan selalu menekankan dan memaksakan untuk produksi yang lebih banyak lagi.
c. Perbedaan intruksi kerja dari atasan.
d. Perbedaan rasa senang dan ketidak senangan terhadap rekan kerja.

4. Perbedaan pendapat
    a. Pola pikir yang berbeda antar rekan kerja.
    b. Perbedaan dalam menentukan solusi permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan.
    c. Perbedaan mana yang harus didahulukan dan diselesaikan dalam pekerjaan.
5. Percekcokan atau perdebatan
    a. Perkataan kotor yang seharusnya tidak keluar dalam melakukan pekerjaan baik kepada atasan atau rekan kerja.
    b. Membantah atasan yang dianggap salah dalam memberikan instruksi.
    c. Saling salah-menyalahkan antar rekan kerja ketika terjadi kesalahan.
6. Lelah secara mental dalam pekerjaan
    a. Adanya tekanan berlebihan yang diberikan atasan.
    b. Terlalu banyak tuntutan hasil kerja (target) yang dibebankan kepada pekerja.
    c. Stres dan jenuh dalam bekerja.
    d. Adanya masalah keluarga yang dibawa kedalam pekerjaan.

LOVE IS BEAUTY BUT NOT EVERY BEAUTY HAS LOVE
Cinta itu indah, tetapi tidak setiap keindahan itu mengandung cinta

---

12

KEMAMPUAN KOMUNIKASI

A. Pengertian Kemampuan Komunikasi

Longman Dictionary of Contemporary English memberikan definisi kata *communicate* sebagai upaya untuk mendapat pendapat, mengatakan perasaan, menyampaikan informasi, dan sebagainya, agar diketahui atau dipahami oleh orang lain (*to make opinions, information eetc, known of understood by others*) (Umam, 2010:220).

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau
informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat akan terjadi apabila penyampai berita menyampaikan secara tepat sebuah informasi kepada penerima dan tidak terjadi gangguan atau distorsi (Herlambang, 2014:77).

Menurut Umam (2010:220) komunikasi adalah suatu kata yang mencakup segala bentuk interaksi dengan orang lain yang berupa percakapan biasa, membujuk, mengajar, dan negosiasi.

Sedangkan Sutrisno (2013:42) berpendapat bahwa komunikasi pada dasarnya adalah penyampaian dan penerimaan suatu pesan. Pesan itu dapat berbentuk verbal ataupun nonverbal.

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa komunikasi adalah proses timbal balik antara si pengirim kepada di penerima yang saling mempengaruhi satu sama lain dan di dalamnya terdapat informasi, pesan, pemikiran dan perasaan.

Kemampuan merupakan sekumpulan pencapaian pegawai yang meliputi keterampilan, pemahaman dan atribut individula yang lebih meungkinkan pegawai menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi (Priansa, 2014:87). Sedangkan kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab akibat dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efktivitas kerja (Spenser & Spenser, 1993) dalam (Hutapea dan Thoha, 2008:5)

Menurut Devito (2011) dalam Yakub, Gunawan dan Halim (2015:162) kemampuan komunikasi mengacu pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif. Kemampuan ini mencakup hal-hal seperti pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi kandungan (*content*) dan bentuk pesan komunikasi.

Sedangkan menurut Hafied Changara (2007:85) dalam Prayoga (2014:4) keterampilan komunikasi adalah kemampuan seseorang untuk menyampaikan atau mengirim pesan kepada khalayak (penerima pesan).

Berdasarkan beberapa pengertian yang diuraikan dapat disimpulkan bahwa kemampuan komunikasi adalah kemampuan

seseorang untuk mneyampaikan atau mengirim pesan yang jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan. Untuk itu agar mampu melakukan komunikasi yang baik, maka seseorang harus memiliki ide dan penuh daya kreativitas yang dapat dikembangkan melalui latihan berbagai macam cara, salah satunya membiasakan diri dengan berdiskusi.

B. Jenis-Jenis Komunikasi

Setiap komunikasi yang dilakukan, tentunya diharapkan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi siapa saja yang terlibat dalam komunikasi tersebut. Komunikasi akan berjalan dengan dinamis apabila disertai adanya suatu reaksi dari pihak penerima pesan. Reaksi ini menandakan bahwa pesan yang disampaikan mendapatkan tanggapan. Ada beberapa jenis komunikasi yang perlu dipahami oleh setiap orang dalam menjalani kehidupan sehari-hari, yang menurut Asrori (2003:136) dalam Prayoga (2014:5) ialah “Komunikasi verbal, komunikasi fisik, komunikasi emosional”.

C. Kemampuan Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merupakan suatu proses pertukaran pengertian yang menggunakan kata-kata (Sutrisno, 2013:45). Dalam komunikai verbal, informasi disampaikan secara verbal atau lisan. Proses penyampaian informasi secara lisan inilah yang dinamakan bebicara. Kualitas proses komunikasi verbal ditentukan oleh intonasi suara dan eksepresi raut muka serta gerakan-gerakan tubuh atau *body language.*

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang secara nyata dapat dilihat melalui percakapan antara dua orang atau lebih, sehingga setiap orang yang mlakukan komunikasi verbal perlu untuk memiliki kemampuan dalam menggunakan kata-kata, tata bahasa yang baik dan sopan, sehingga pesan yang disampaikan dapat mudah ditangkap oleh penerima pesan (lawan bicara) (Prayoga, 2014:5).

Menurut Umam (2012: 229) ada lima aspek yang harus dipahami dalam berkomunikasi yang efektif, antara lain:

1. Kejelasan (*calrity*): Dalam hal ini bahasa maupun informas iyang disampaikan harus jelas.
2. Ketepatan (*accuracy*): bahasa dan informasi yang disampaikan harus betul-betul akurat alias tepat.
3. Konteks (*contex*): bahasa dan informasi yang disampaikan harus sesuai dengan keadaan dan lingkungan komunikasi yang terjadi.
4. Alur (*flow*): ketuntutan alur bahasa dan informasi sangat berarti dalam menjalin komunikasi yang efktif.
5. Budaya (*culture*): aspek ini tidak hanya menyangkut bahasa dan informasi, tetapi juga tata krama atau etika.

D. Kemampuan Komunikasi Fisik

Komunikasi fisik adalah komunikasi yang terjadi manakala dua orang atau lebih melakukan kontak dengan menggunakan bahasa tubuh. Dalam komunikasi fisik, informasi disampaikan dengan menggunakan isyarat, gerak-gerik, barang, waktu, cara

berpakaian, atau sesuatu yang dapat menunjukkan suasana hati atau perasaan pada saat tertentu.

Hal itu berarti dalam menggunakan komunikasi fisik seseorang diharuskan memiliki kemampuan untuk menggunakan anggota tubuh secara tepat dan sesuai dengan yang disampaikan agar pesan dapat mudah diterima dan dipahami oleh penerima pesan. Berikut beberapa contoh komunikasi fisik yang dapat dikembangkan:

1. Cara berpakaian: mengomunikasikan siapa dan apa status seseorang, baik dalam pekerjaan sehari-hari maupun dalam waktu-waktu tertentu (pesta, rapat-rapat, kunjungan resmi/tidak resmi).
2. Waktu: dalam berkomunikasi manfaatkan waktu sebaik-baiknya.
3. Tempat: dalam berkomunikasi perlu memperhitungkan tempat yang tepat untuk mencapai tujuan komunikasi.

E. Kemampuan Komunikasi Emosional

Komunikasi emosional adalah interaksi yang terjadi manakala individu
melakukan kontak satu sama lain dengan melakukan curahan perasaan. Asrori (2003) dalam Prayogi (2014:6) mengemukakan bahwa "seseorang harus mampu mengontrol mental dan kondisi kejiwaannya agar tatap dalam keadaan stabil".

Berdasarkan pendapat tersbut, seseorang yang dikatakan terampil melakukan komunikasi emosional adalah apabila dalam

melakukannnya ia tetap berada pada kondisi mental dan kejiwaan yang stabil, sehingga hal-hal yang berifat bentuk komunikai emosional seperti sedih, haru dan senang tetap terlihat dalam bentuk yang wajar dan tidak berlebihan.

F. Pentingnya Komunikasi

Komunikasi sangat penting dalam rangka meningkatkan kelancaran pekerjaan di sebuah organisasi, pentingnya komunikasi dalam organisasi, adalah sebagai berikut:

1. Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas, antara:
    a. Para bawahan dengan atasan atau pimpinan.
    b. Bawahan dengan bawahan.
    c. Atasan dengan atasan.
    d. Pegawai dengan kantor atau organisasi yang bersangkutan
2. Meningkatkan kegairahan bekerja para pegawai.
3. Meningkatkan moral dan disiplin yang tinggi para pegawai.
4. Dengan mengadakan komunikasi semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang pekerjaan yang menjadi tugasnya, sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efektif dan efisien.
5. Dengan komunikasi semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan, yang telah diterapkan olh pimpinan.
6. Dengan komunikasi, semua informasi, keterangan-keterangan yang dibutuhkan oleh para pegawai dapat dengan cepat diperoleh.
7. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap semua pegawai.

8. Menimbulkan adanya saling pengertian di antara para pgawai dan saling menghargai dalam melaksanakan tugasnya maing-masing.
9. Meningkatkan kerjasama di antara para pegawai.
10. Meningkatkan semangat korps di kalangan para pegawai.
11. Komunikasi merupakan suatu cara untuk memperoleh keterangan yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan.
12. Komunikasi adalah suatu cara untuk menjelaskan persepsi-persepsi dan hal-hal yang diharapkan dari suatu tanggung jawab.
13. Komunikasi adalah suatu cara untuk mendorong manusia kearah cara berpikir kreatif.
14. Komunikasi adalah cara untuk memenuhi keingintahuan manusia. Orang tertarik pada perkembangan yang mempengaruhi kehidupan mereka.
15. Komunikasi pekerjaan, baik formal maupun informal, dapat membentengi anngota organisasi dari gangguan yang mungkin timbula akibat berita-berita yang berhubungan dengan pekerjaan.
16. Komunikasi penting bagi suatu organisasi perusahaan sebab merupakan salah satu alat yang utama bagi anggota organisasi untuk berkerjasama.
17. Komunikasi penting untuk pengambilan sebuah keputusan.

HONESTY IS THE BEST POLICY
Kejujuran adalah modal yang paling baik

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah Natsir, 2010, P*engaruh Kepemimpinan, Etos Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja* Pejabat Fungsional Auditor.

Adnan, M, 2007, *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi pada Kinerja (Studi Kasus Pada KPBC Tipe A BandarLampung)*, Universitas Lampung.

Akdon H, Wahyudi. 2005. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung : Alfabeta.

Alex. S, Nitisemito. 2010, *Manajemen Personalia:Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Anikmah. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan* (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo). Surakarta : UMS.

Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiartha Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Effendi, Rusman, 2006, *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Metro (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Metro)*, Universitas Lampung.

Eugene McKenna dan Nic Beech. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Bumi Aksara

Fahmi, Irham. 2014. *Perilaku Oerganisasi.* Bandung : Alfabeta.

Firmansyah, Zakaria. 2015 , *"Econimics Development Analysis Journal"* Volume 1, Nomor 1, http://journal.unnes.ac.id/index.php/htm

Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan.* Jakarta. PPM.

Friani, D. 2011. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas KerjaPegawai Di Pusat Pengembangan Pendidikan Nonformal Dan Informal (P2PNFI) Regional I Bandung

Gazpersz, Vincent. 2008, *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.

Handayani, Dwi. 2009, *Pengaruh Upah, Masa Kerja, dan Tunjangan Kesejahteraan Sosial Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Widya Sapta Colas Bontang Kalimantan Timur*.

Handoko, Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE.

Handoko, T Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.

________. 2011. *Dasar-dasar Manajemen Produksi Dan Operasi*. Yogyakarta : BPFE

________. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.*Yogyakrata : BPFE.

________. 2009. *Manajemen.*Edisi kedua. Yogyakrata : BPFE.

Hariandja, Marihot T Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Grasindo.

Hariandjah, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemaen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT.Grasindo

Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi.* Jakarta: Bumi Aksara.

Herlambang, Susatyo. 2014. *Perilaku Organisasi.*Yogyakarta: Gosyen Publishing.

Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Jackson, JH & R.L. Mathis. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia, Jakarta: Salemba Empat, 2006.

Juni, Donni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

Kandarisman..2012 ,*Managemen Konpensasi.* Penerbit Rajawali Press (Raja Grafindo Grup).Jakarta

Mangkunegara, 2010, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan.* PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.

Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 2*. BPFE, Yogyakarta.

Mangkunegara, Anwaar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Martoyo, Susilo. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 4.* BPFE, Yogyakarta.

Mathis & Jackson,2006.*Human Resource Managemen.*Penerbit Salemba

Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja: Tinjauan Intregratif,* Malang: UIN- Maliki Press, 2012.

Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2010.

Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bogor : IN MEDIA.

Mustari, Muhammad. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Nitisemito (1992:159) Alex S. Nitisemito. 1992.*Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM,

Noe, Raymond, et.al. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia.*Jakarta: Salemba Empat.

Nugroho, M Aji. 2012. Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja

Nurjaman, Kadar. 2014. *Manajemen Personalia.* Bandung: Pustaka Setia.

P. Siagaan, Sondang. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. jakarta. Bumi Aksara. Rineka Cipta.

Prayoga, Andri. 2014. Makalah Keterampilan Berkomunikasi. Melaluiwww.academia.edu>Makalah Keterampilan Berkomunikasi [18/02/16].

Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Bandung: Alfabeta.

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku organiasasi PT. Indeks*. Jakarta: Kelompok Gramedia.

Robbins. Judge. 2008. *Prilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.

Rosyidi, Suherman. 2006. *Pengantar Teori Ekonomi: Pendekatan Kepada Teori Ekonomi Mikro danMakro*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bandung: Pustaka Setia.

Sari, Fitri Yunila. 2009. Pengaruh Sistem Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan

Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2007*. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia,* Jakarta: Bumi Aksara.

Sedarmayanti. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* Bandung : Mandar Maju.

Sedarmayanti. 2011. Tata *Kerja Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Silalahi, Ulber. (2002), *Pemahaman Praktis Asas –asas Manajemen. Bandung. Mandar Maju*

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional.* Yogyakarta: Andi.

Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sunyoto, Danang, 2013. *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: CAPS *(Center of Academy Publishing Service),* Yogyakarta.

________. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

________. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: PT. Buku Seru.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Kencana.

_________. 2013. *Budaya Organisasi.* Jakarta: Kencana Prenamedia Group.

Sutrisno. 2011,*Managemen Keuangan,Teori,Aplikasi & Konsep.* Al fabeta,semarang

Thoha, Miftah. 2007. *Kepemminan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Umam, Khaerul. 2012. *Perilaku Organisasi.* Bandung: CV. Pustaka Setia.

Undang- Undang tahun 2003 13 pasal 88 tentang gaji

Undang-Undang tahun1974 pasal 7 tentang kecelakaan kerja

Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi keempat. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Wikipedia Indonesia. “Pengertian Tingkat Pendidikan”. 17 Juni 2016.http://id.m.wikipedia.org/wiki/Pengertian_Tingkat_Pendidikan.

Yakub dkk. 2015. Pengaruh Kemampuan Komunikasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara 1 (Persero) Aceh. Melalui http: lppm.trigunadharma.ac.id>filejurnal [18/02/16]

Yuniarsih,Tjutju.2012,*Managemen Sumber Daya Manusia:Teori Aplikasi & Isu Penelitian.*Penerbit Al Fabeta,Semarang

KOMPONEN-KOMPONEN MSDM

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dalam buku sederhana ini, akan diuraikan secara ringkas mengenai komponen-komponen yang merupakan fungsi MSDM, diantaranya: sistem rekrutmen, penempatan, pemeliharaan, gaji, kesejahteraan, penilaian kinerja, rotasi kerja, stres kerja, jaminan sosial, tingkat pendidikan, konflik kerja, dan kemampuan komunikasi

Semoga bermanfaat.***

Penerbit
YAYASAN DARUL FALAH
MENGABDI UNTUK ANAK NEGERI